

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ КАФЕДРА  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тамара ЛОЗИНСЬКА

12 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Удосконалення механізму комунікації місцевої влади з громадськістю»

(на матеріалах .....)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Кравченко Юлія Анатоліївна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Тамара ЛОЗИНСЬКА

**Полтава – 2022 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОМУНІКАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ.....	9
1.1. Сутнісна характеристика комунікативної діяльності у публічному управлінні .....	9
1.2. Методи, техніки, технології та інструменти комунікативної діяльності органів місцевої влади .....	18
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ КОМУНІКАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ .....	29
2.1. Види комунікацій та складові комунікативного процесу в органах місцевої влади.....	29
2.2. Управління процесом комунікації в органах місцевої влади.....	39
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ КОМУНІКАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ .....	51
3.1. Розвиток комунікативної політики органів місцевої влади.....	51
3.2. Використання інформаційних систем та технологій у комунікативній діяльності органів місцевої влади.....	60
Висновки до розділу 3 .....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

**Актуальність теми** Внутрішні і зовнішні чинники, зокрема прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, а також підписання Угоди про асоціацію з ЄС, активізували необхідність комунікативної перебудови діалогу влади і громадськості, починаючи з місцевого рівня. Тобто успіх розпочатих реформ безпосередньо залежить від залучення до процесу змін активних членів громади.

На відміну від розвинених держав постсоціалістичного табору, в Україні спостерігається досить низький рівень участі населення у вирішенні питань місцевого значення. Саме тому, враховуючи стан безпосередньої демократії, комунікаційне партнерство покликане замінити ситуативну і формально- демонстративну взаємодію, яку ми зазвичай спостерігаємо. Основним спадкоємним здобутком Революції гідності має бути підвищення відповідальності та ініціативності громадян задля побудови симетрично орієнтованої системи комунікацій.

Виходячи з позиції центральної влади, яка намагається більше орієнтуватися на польський досвід реформ, особливо що стосується децентралізації місцевого самоврядування, спробуємо екстраполювати модернізаційний контекст і на комунікативну політику органів самоврядування щодо громадськості. Варто також враховувати особливість партнерських відносин України з Польщею (на тлі відносин з іншими країнами Східної Європи), яка, по суті, здійснює адвокаційний меседж щодо вступу України до Європейського Союзу. Не менш вагомими є й належна якість обслуговування населення, прозорість і відкритість влади, а також антикорупційна складова програм взаємодії, які підтверджують значення вибраного об'єкта для порівняння й імплементації кращих практик.

Тож дослідження обґрунтоване низкою об'єктивних причин: важливістю інтерпретації основних детермінантів «комунікативної

політики»; необхідністю продовження процесу щодо регулювання основ комунікаційного діалогу, що було загальмовано після схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики»; доцільністю в аналізі та імплементації польського досвіду; визначенням комплексу рекомендацій та наряду подальшого реформування. Чинником успішності дослідження має бути трансформація інструментів комунікативної політики на місцях задля встановлення і реалізації транспарентних взаємовідносин з громадськістю.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

**Метою** кваліфікаційної роботи є визначення особливостей комунікативної політики органів місцевого самоврядування України в контексті взаємовідносин із громадськістю.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких дослідницьких завдань:

простежити еволюцію моделей комунікативного процесу та його похідних;

розкрити європейські нормативно-правові вимоги щодо відкритості та комунікації в місцевому самоврядуванні;

проаналізувати наявні практики взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості;

виявити можливості цифрової комунікації як інноваційного механізму взаємодії;

виокремити компоненти реформування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні.

**Об'єктом дослідження** є комунікативна політика органів місцевого самоврядування України.

**Предметом дослідження** є механізми здійснення комунікативної політики на самоврядному рівні в Україні та способи підвищення її ефективності.

**Методи досліджень** в роботі використано загальнонаукові і специфічні методи пізнання: системний метод дозволив структурувати процес розробки і реалізації комунікативної політики, розглядаючи в цілісності основні її суб'єкти; структурно-функціональний аналіз застосовано під час вивчення функціональних компонентів реформаційного процесу і зворотної підтримки громадськості; за допомогою історико-генетичного методу простежено еволюцію формування комунікативної складової державної і місцевої політики, становлення механізмів й інструментів взаємодії влади і громадськості; завдяки інституційному методу визначено сукупність відповідних норм і правил, які детермінують вплив організаційних структур на комунікативний процес; метод категорійного аналізу дозволив виділити основні поняття і категорії наукового дослідження, а також запропонувати авторське визначення місцевої комунікативної політики.

**Інформаційна база** Теоретичну й методологічну основу дослідження складають теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що містяться у спеціальній та періодичній літературі; матеріали наукових і науково-практичних конференцій, круглих столів; нормативно-правові документи законодавчих органів влади України; матеріали, публікації фахових журналів.

Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність.

**До елементів наукової новизни** можна віднести:

*набуло подальшого розвитку:*

перелік інноваційних інформаційно-комунікативних механізмів удосконалення комунікацій з громадськістю: трансформація електронного урядування у форматі «Уряд 2.0», запровадження підходу «Smart city»,

подання е-петицій, поширення інтерактивної взаємодії через «координаційну хмару»;

узагальнення європейських стандартів та вимог до здійснення комунікативної політики і налагодження взаємовідносин по лінії «влада – громадськість»;

**Практична значущість** отриманих результатів полягає в тому, що здійснений порівняльний аналіз розкриває нове концептуальне бачення становлення симетричної комунікативної політики на рівні територіального самоврядування та може бути використаним під час подальших крос-національних досліджень. Запропоновані результати доводять, що, крім інституційних та правових механізмів комунікаційної взаємодії, велике значення має рівень довіри до влади, стан політичної і правової культури населення, професіоналізм управлінців, а також доступність до нових інформаційно-комунікативних технологій.

**Апробація результатів дослідження** Зміст та основні тези дослідження доповідались й обговорювались а також висвітлювались у виступах на щорічній студентській науково-практичній конференції: Полтавського державного аграрного університету, 10 листопада 2022 р., та у Матеріалах наукових досліджень молодих учених кафедри публічного управління та адміністрування «ТЕРИТОРІЯ НАУКИ». 2022р. За результатами досліджень, опубліковано тези доповідей.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи** До складу кваліфікаційної роботи включено вступ, три розділи із підрозділами та висновками, загальні висновки і список використаних джерел. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 58 сторінок, в тому числі 8 рисунків і 2 таблиці. Список використаних джерел складається з 60 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОМУНІКАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

#### 1.1. Сутнісна характеристика комунікативної діяльності у публічному управлінні

Концептуальне оформлення комунікативної складової відбувається на початку ХХ століття, що пов'язано з розвитком кібернетики, інформатики, семіотики, інженерних наук та перенесення їхніх основних принципів на модель функціонування соціальної системи. З метою наукового осмислення комунікативної політики розглянемо еволюцію теоретичних концептів комунікативного процесу й дискурсивного оформлення взаємодії влади та громадськості.

Перше за все, слід виокремити декілька етапів становлення теорії комунікації. Після Другої світової війни й одночасно з розвитком інформаційної теорії та технологій сформувалися нові підходи до вивчення феномену комунікації, характерною ознакою яких стає розгляд комунікації як трансляції інформації, необхідними складовими якої визнавалися джерело інформації, повідомлення, адресат інформації, канал передачі та шум. На цьому етапі комунікативні дисципліни використали математичну модель, у межах якої комунікація розглядається як процес передавання й сприйняття інформації від одного джерела до іншого. Модель було модифіковано, і пізніше вона отримала широке розповсюдження як модель інформаційної трансмісії. І з того часу, як зазначає Роберт Т. Крейг [30], ця модель, незважаючи на визнані обмеження, що акцентують лінійний, односпрямований характер комунікації, широко використовується в комунікативній теорії та практиці.

З 50–60-х років ХХ ст. відбувається «психологізація» комунікації: вона все більше розглядається як людська комунікація. Формується нова галузь дисципліни, відома нині як міжособистісна комунікація. Помітний

внесок у розвиток цього напрямку зробили антрополози, психологи, психіатри та психотерапевти, серед яких антрополог Ґрегорі Вейтсон і каліфорнійська група дослідників Palo Alto Group на чолі із психотерапевтом Полом Вацлавиком. У їхніх підходах комунікація розглядається насамперед як взаємодія, при чому не як просте передавання-приймання інформації, а як створення певної спільності, певного ступеня взаєморозуміння між учасниками. Ці науковці акцентували увагу на необхідності зворотного зв'язку й урахування сфер особистого досвіду у створенні цього взаєморозуміння [14, с. 38].

Третій етап у становленні теорії комунікації, що триває й зараз, характеризується розширенням системного підходу до аналізу комунікації. Комунікацію активно досліджують як соціальний процес. Наукова увага спрямована на інтерактивний і трансактний характер комунікації: суб'єкт комунікації є відправником, одержувачем повідомлення не послідовно, а одночасно, будь-який комунікативний процес включає в себе, крім реальної конкретної ситуації спілкування, неодмінно й минуле (пережитий досвід), а також проектується в майбутнє [15, с. 157].

Загальнотеоретичні аспекти політичної комунікації представлені в дослідженнях з комунікативістики, присвячених основам теорії соціальної комунікації. Вони містять методологічну та понятійну бази для пошуку, предметом яких є ті чи інші різновиди інформаційних зв'язків, що формують простір суспільної комунікації, зокрема й політичну. Відтак розглянемо основні концептуальні моделі комунікативного процесу з урахуванням еволюції його структурних елементів. У подальшому така трансформація дозволить виокремити й сформувати ефективні та дієві механізми комунікації відповідно до демократичних перетворень. Однак слід ураховувати, що специфіка кожної конкретної моделі обумовлена належністю її автора до тієї чи іншої наукової школи, його поглядами й інтересами.

У найзагальнішому вигляді можна виділити три базових теоретичних конструкції комунікації в контексті процесно-інформаційного підходу –



лінійну, інтеракційну та трансакційну.

У лінійній комунікації має місце одностороння взаємодія без зворотного зв'язку. У цьому випадку джерело повідомляє щось одержувачу, переміщаючи до нього деякі обсяги інформації з метою отримати певний ефект, але при цьому його не цікавить результативність взаємодії. На практиці лінійна комунікація реалізується у форматах простого інформування та пропаганди [25, с. 199].

Інтеракційна конструкція комунікації передбачає наявність зворотного зв'язку між джерелом та одержувачем, коли останній отримує можливість відсилати зустрічні повідомлення вихідному комунікатору, коректуючи його комунікативні практики.

Трансакційна комунікація розуміється як постійний, як правило, рівноправний діалог, у якому два взаємодіючих суб'єкта, будучи взаємно зацікавленими в максимальній ефективності взаємодії, поперемінно виступають як джерело й одержувач повідомлень [28, с. 16].

Участь зв'язків із громадськістю у державному управлінні можна охарактеризувати як сприяння державі у вирішенні об'єктивних протиріч між плюралізмом політичної сфери суспільства та цілісністю державної влади. Відповідно до загальнодемократичних тенденцій суспільного розвитку державні служби повинні удосконалюватись та сприяти формуванню громадянського суспільства. В цьому напрямі пріоритетним напрямом є налагодження прямих та зворотних зв'язків із громадянами.

В науковій літературі виділяють наступні функції, які виконують зв'язки із громадськістю, які певним чином відображають історичні етапи становлення [15, с. 130-132]. Серед них виокремлено наступні: контроль думки і поведінки громадськості; формування взаємовигідних відносин між органами державної влади та громадськістю; реагування на громадськість.

Піліпко Т.А. виокремлює наступні функції, а саме: комунікативні, ідеологічні, культурно-освітні, рекламно-довідкові, організаторські) [45]

Виходячи з цілей та завдань PR в органах державної влади, можна виділити такі основні функції (рис.1.1. ).

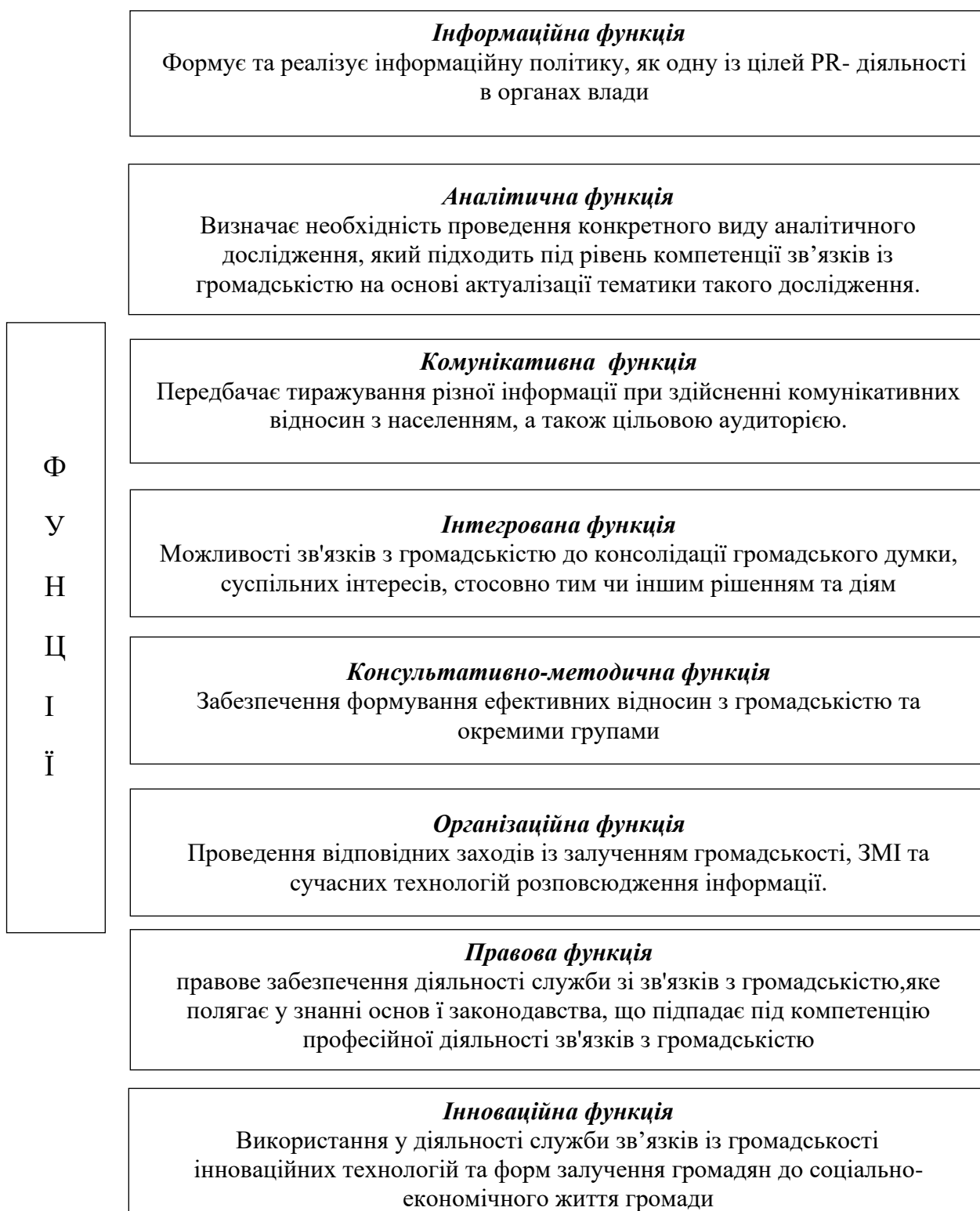


Рис. 1.1. Функції, які виконують зв'язки із громадськістю

Таким чином, PR-служби органів державної влади мають широке коло повноважень та функцій. Їх діяльність сприяє конструктивному діалогу влади та суспільства. Саме тому у взаємодії потрібно активніше застосовувати технологічні можливості PR-служб. Крім того, у діяльності PR-служб має бути не лише пропаганда успіхів владних структур. Цей підхід

дозволить зміцнити довіру населення до державних структур.

Варто врахувати, що ідеальна модель політичної комунікації передбачає наявність діалогу між «правлячою елітою» і «керованими масами», під час цього відбувається рівноправний обмін інформацією про політичний процес, а інформація є точною, повною, достовірною, завершеною й такою, яку можна перевірити.

За такої моделі політичні комунікації є не лінійним, односкерованим вертикальним процесом (від еліт до мас, які сприймають їх пасивно), а сукупністю порізно скерованих повідомлень, обмін якими відбувається між різними членами громадянського суспільства на горизонтальному рівні й між членами громадянського суспільства та правлячою елітою за допомогою зворотного зв'язку.

Наявність зворотного зв'язку у названих моделях свідчить про розвиток не тільки інформаційно-комунікативних технологій, а також і про поступ у реалізації основних прав громадян щодо політичної участі та задіяння демократичних інструментів управління.

Трансакційний характер політичного процесу найкраще відображає циклічна модель комунікації, запропонована в роботах В. Шрамма. На його думку, було б великою помилкою розглядати комунікацію як лінійний процес, у якого є початок і кінець. Насправді, цей процес безкінечний, має циклічний характер, коли учасники комунікації (джерело й одержувач) періодично міняються ролями. Таким чином, комунікаційний процес визначається як двосторонній процес зв'язку, коли і відправник, і одержувач інформації нарівні взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями. Фінальний елемент в оновленій моделі визначено як «суспільна ситуація і відносини». Учений стверджує, що вся комунікація функціонує всередині більш широкого простору суспільних відносин, який він визначає чотирма елементами: фізичні/просторові взаємини між відправником й отримувачем; ситуаційний контекст; рольові очікування та суспільні норми [8, с. 30].

Комунікацію на рівні особи відтворює трансакційна модель К. Барнлунда. Її складовими є особа (комунікант), повідомлення, процеси

кодування- декодування й чотири типи сигналів: сигнали суспільного рівня (вплив на особу різних чинників навколишнього середовища й техногенної цивілізації), особистого рівня (міжособистісна взаємодія між людьми, які входять у комунікативний простір) і два типи поведінкових сигналів (вербальні та невербальні). Сигнали поведінкового рівня – це реакція особи, зумовлена впливом на неї сигналів суспільного та особистого рівнів. Усі групи сигналів перебувають у постійній взаємодії [27, с. 86].

Своєрідне відображення політичної комунікації в соціальних системах притаманне кібернетичному трактуванню К. Дойча та структурно-функціональній моделі (Г. Алдмонда, Дж. Коулмена). Саме із досліджень К. Дойча починає формуватися теорія політичних комунікацій, згідно з якою політична система є особливою формою інформаційно-комунікаційних обмінів. У його трактуванні комунікація розглядається як система зв'язування відносин між індивідами, індивідами й суспільством, індивідами й інституціями, суспільством і державою, індивідами й державами тощо [10, с. 24].

Перевагою моделі К. Дойча став розгляд політичної системи як складової із чотирьох блоків, кожен з яких пов'язаний з різними фазами проходження інформації – комунікативними потоками: одержання та відбір інформації; переробка інформації та її оцінка; прийняття рішень; здійснення рішень зі зворотним зв'язком. Тобто формулювання цілей та їх корекція здійснюються політичною системою на основі інформації про становище суспільства і його відношення до вказаних цілей: про відстань, яка залишилася до мети; про результати попередніх дій. Функціонування політичної системи залежить від якості постійного потоку інформації, що надходить із зовнішнього середовища, та інформації про її власний рух. Учений дійшов висновку, що задля збереження держави й стабільності необхідно не тільки приймати сигнали протестів, які надходять від суспільства, а й своєчасно перебудовувати політику та інститути держави [31, с. 36].

Вищеподані тези можна розглядати в практичному сенсі як

орієнтацію на певні соціальні дії, здатні сприяти зміні існуючої соціальної практики й розв'язанню головного завдання, що постає перед суспільством: гуманізації суспільного життя в усіх його напрямках і проявах.

Вартісне значення для зазначеної проблематики відіграє аксіологічна теорія комунікативного співтовариства К.-О. Апеля. Для пояснення змісту комунікації науковець використав поняття ідеального комунікативного співтовариства та дискурсивної комунікативної етики, які забезпечують формування певних життєвих світів людей. У такий спосіб саме комунікація задає процедурні й етичні межі дискурсу, є своєрідною рефлексивною формою, з якою зрівнюють свої вчинки люди в процесі взаємодії. Учений зводить сутність комунікації до суб'єкт-суб'єктних відносин (інтерсуб'єктивна комунікація), які не можуть бути охарактеризовані лише через мовну передачу інформації, а є одночасно процесом досягнення згоди між людьми. Згідно з його трактуванням, сфера відкритості (публічності) постає місцем розв'язання соціальних конфліктів і проблем, джерелом легітимації усіх соціальних інституцій, а отже, соціально-політичним репрезентантом вищої інстанції істини – ідеальної комунікативної спільноти [32, с. 27].

Канадський учений М. Мак-Люен запропонував нову концептуальну модель історичної динаміки суспільства, де зміна типу комунікації зумовлює зміни у формуванні моделі суспільства, а ті, своєю чергою, спричинюють зміни базових стереотипів поведінки людини й усього суспільства, які впливають на ЗМК і водночас залежать від них, тобто моделі обміну інформацією, що існує в такому суспільстві на певному історичному етапі. Таким чином, якщо тип комунікації є вирішальним фактором, це означає, що значною є потреба в упровадженні інноваційних форм державних управлінських технологій комунікації, які забезпечували б ефективну взаємодію, перспективне бачення й планування заходів із налагодження ефективного діалогу з громадськістю [16, с. 126].

Дослідженню комунікативного процесу відповідає комунікативно-онтологічна теорія Х. Арндт, яка розглядає інститут влади як такий, що

відповідає здатності людини діяти спільно в інтересах держави. У контексті процедуралістського розуміння (один із напрямів в аксіології) передбачається диференціація поняття влади на владу, що народжується в процесі комунікації,

– комунікативну, і владу, яка застосовується адміністративно. Причому, якщо перший з них конотується з потенціалом комунікації, спрямованої на порозуміння, що утворює консенсус акторів, то другий – зі здатністю підкоряти та інструменталізувати чужу волю. Із цього термінологічного протиставлення випливає принаймні два важливих методологічних положення. По-перше, фундаментальною ознакою влади Х. Арендт розглядає, спроможність чинити в сполученні й злагоді з іншими. Проте цей потенціал спільної волі, що становить підґрунтя комунікативної влади, здатний утворюватися тільки зі структур цілісної інтерсуб'єктивності та недеформованої відкритості неспотвореної комунікації. Відтак основна теза – влада формується за умов готовності та здатності індивідів діяти узгоджено [22, с. 147].

Слід урахувати, що комунікація за своєю природою є асиметричною (влада і підвладні знаходяться в нерівних позиціях), а отже, по-справжньому вільний обмін інформацією між верхами й низами суспільства ускладнений або неможливий. Це і є передумовою моделювання комунікативного політичного простору, або так званої «символічної політики». Коли влада (чи підвладні) символічно інсценує те, чого реально немає або що просто важко продемонструвати інакше, ніж за допомогою символів, чого вона не може або не хоче робити, але що очікує від неї публіка [39].

Відтак до дослідження комунікативних аспектів можна віднести теорію символічного простору французького філософа П. Бурдьє. Відповідно до його поглядів в основі будь-яких соціальних диференціацій знаходиться символічна діяльність: усі інформаційні обміни та інтеракції, опосередковані мовою, ідеологією, уявленнями, думками, смисловими іграми, традиціями. При цьому символічні форми втрачають у тлумаченні П. Бурдьє статичність інтелектуальних данностей і перетворюються на комунікативні потоки, що

визначаються генерацією соціальних контактів [44, с. 157].

У контексті моделювання комунікацій варто згадати теорію символічного інтеракціонізму, яка характеризує комунікацію як інтеракцію, взаємодію, з допомогою мови і символів, у процесі якої між людьми встановлюються загальні значення й правила взаємодії. Проте значення змінюються залежно від типу соціальних ситуацій. Символічна або соціальна взаємодія – це процес, у ході якого виробляються й підтримуються символічні значення. Звідси комунікативний процес складається із трьох частин:

1) ініціативна інформація від одного комунікатора; 2) зворотна інформація від другого комунікатора; 3) формування нового значення як результат дії. Саме суспільство розглядається як процес й множинність систем взаємодій [56, с. 47].

Окрема роль належить соціальному теоретику Н. Луману, який визначає комунікацію як ту єдину суто суспільну операцію, яка дозволяє виокремлювати структури суспільства поряд з іншими структурами – фізичними, індивідуальними тощо. Найважливішим для дослідника є поняття

«комунікація», при тому, що комунікація і соціальність ним ототожнюються (дослідження соціальності є дослідженням комунікації) [11, с. 37].

На відміну від традиційної теорії соціальної дії, що інтерпретує комунікацію як перенесення повідомлень та інформації і при цьому виходить з основної вимоги пошуків згоди в комунікативному процесі, теоретично-системний підхід наголошує на емерджентності (виникненні якісно нових властивостей) у самій комунікації. Саме комунікація створює й утримує межі суспільства. У системній теорії розрізняються три компоненти комунікації:

1) інформація, яка повідомляє людині про стан справ; повідомлення як форма комунікації (мовлення, письмо, міміка) і розуміння смислу [13, 34].

Підсумовуючи, відзначимо, що жодна із названих моделей не дає повного і всебічного аналізу комунікативного процесу з урахування внутрішніх і зовнішніх чинників. Проте комунікативні теорії, які почали

розвиватись у середині ХХ ст. дозволили осмислити владу в координатах дорадчої демократії як засіб інституціонального спілкування та діалогу багатьох сторін.

## **1.2. Методи, техніки, технології та інструменти комунікативної діяльності органів місцевої влади**

Організація внутрішньо організаційних комунікацій в публічному управлінні та управління ними будується на основі цілеспрямованого раціонального поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій, урахування на практиці їх особливостей. Це забезпечить: досягнення цілей, ефективність функціонування та цілісність організації як системи, а також повне задоволення інформаційних потреб усіх суб'єктів, які беруть участь у виробленні, ухваленні, реалізації та оцінюванні управлінських рішень.

Вертикальні комунікації призначені насамперед для забезпечення комунікацій, пов'язаних зі здійсненням управління організацією, виробленням, реалізацією, оцінюванням управлінських рішень і мають два напрями: зверху вниз (з використанням прямих зв'язків суб'єктів) та знизу вгору (через зворотні зв'язки).

Напрямок комунікації зверху вниз – це комунікативний потік, який переміщується від одного рівня в групі або організації до іншого, що перебуває на більш низькому за ієрархією рівні. Найбільш характерними прикладами такого виду комунікації є спілкування керівника зі своїми підлеглими, розпорядження керівництва установи щодо структурних підрозділів.

Напрямок комунікації знизу вгору – це передача інформації від нижчого до вищого за ієрархією рівня. Ініціатива здійснення комунікації за цим напрямом може належати як вищому, так і нижчому за ієрархією суб'єкту. Характерними прикладами такого виду комунікації є: подання звітів, пояснювальних записок, аналітичних доповідей, звернень,



пропозицій.

Комунікації за напрямом зверху вниз у системі публічного управління вирішують такі основні завдання:

ознайомлення посадових осіб з функціями, повноваженнями, стратегічними цілями установи, структурного підрозділу, системи публічного управління в цілому;

забезпечення розуміння посадовою особою змісту власної діяльності, діяльності структурного підрозділу, установи та системи зв'язків з іншими посадовими особами, підрозділами, установами;

доведення рішень, поточних завдань, розпорядчих документів для виконання посадовою особою, структурним підрозділом, установою;

надання конкретних інструкцій, іншої інформації щодо чинних процедур і методів виконання певних завдань;

забезпечення посадових осіб інформацією про поточні результати діяльності структурного підрозділу, установи.

Комунікації за напрямом зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, ієрархічно підпорядкованих посадових осіб та регулювати їх діяльність. Недоліком у разі домінування в організації комунікації за цим напрямом є створення передумов для формування авторитарного стилю управління та прищеплення службовцям психології безініціативного виконавця.

Комунікації за напрямом знизу вгору у системі публічного управління вирішують такі основні завдання:

налагодження та забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами (посадовими особами, структурними підрозділами), що знаходяться на різних рівнях ієрархії;

надання інформації про стан підпорядкованих суб'єктів та результати виконання поставлених завдань;

постачання суб'єктам вищого за ієрархією рівня інформації, необхідної для прийняття ними управлінських рішень у відповідності з їх компетенцією.

Комунікації за напрямом знизу вверх забезпечують цілісність організації, дозволяють оперативно виявляти та долати негативні прояви у її функціонуванні. Недоліком за умови переважання комунікації за цим напрямом є створення передумов для розбалансування системи управління організацією.

Спільним недоліком вертикальної комунікації за обома напрямками є загроза викривлення інформації: чим більше рівнів проходить інформація по вертикалі, тим більша ймовірність того, що вона буде спотворена, втрачена чи неправильно інтерпретована. Це пояснюється тим, що кожен рівень такої комунікації являє собою не просто ланку комуникативного ланцюга, а й певний фільтр. До того ж з подовженням такого ланцюга зростає ймовірність потрапляння під вплив комуникативного шуму.

Таким чином, організовуючи та здійснюючи вертикальну комунікацію в системі публічного управління важливо подбати про забезпечення точності трансльованої інформації, скорочення (за можливості) комуникативних фільтрів, дотримання комуникативної дисципліни.

Максимальне досягнення поінформованості населення про цінності країни, культуру, досягнення в галузі науки та інтелектуальних здібностей, за кордоном ставиться в рівні позиції з формуванням позитивного ставлення в цілому до держави. Для повноцінного проведення цього виду роботи необхідно докладати зусиль для пояснення внутрішньої політики України, а також тих процесів, що відбуваються в країні.

Комунікаційний потенціал державної влади полягає не лише у наявності ефективних інформаційних каналів, за допомогою яких влада може пояснювати суспільству свої рішення, а й у встановленні зворотного зв'язку з суспільством, що дозволяє чути запити різних соціальних груп, аналізувати та коригувати державну інформаційну політику. На рис 1.2. зображено загальну схему структури прес-служби.

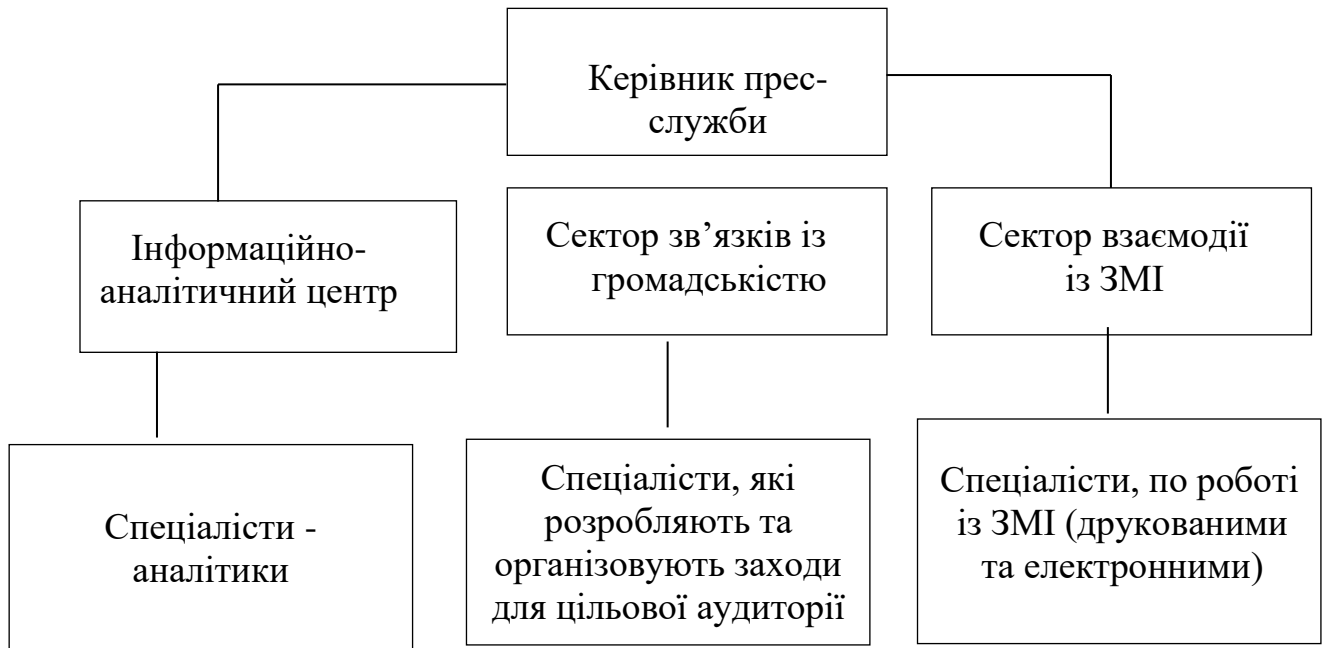


Рис. 1.2. Загальна структура прес-служби [29, с. 157]

Для формування механізму зворотного зв'язку необхідно головним чином саме присутність громадян, громадських діячів, організацій, об'єднань на засіданнях державних органів. Зв'язок з громадськістю в органах влади є специфічною управлінською діяльністю, яка полягає в управлінні станом громадської думки.

Основною метою даного виду діяльності є створення сприятливих умов між суспільством та державними органами. Хотілося б відзначити, що інформаційна сфера стає одним із найважливіших об'єктів державного управління, а її регулювання в індустріально розвинених країнах визнано не лише актуальним, а й пріоритетним завданням державного управління.

Комунікативну дисципліну розуміється як безумовне дотримання усіма суб'єктами комунікативного процесу встановленого порядку здійснення комунікативних обмінів. Так, під час здійснення вертикальних комунікацій в організаціях системи публічного управління необхідно чітко дотримуватися встановлених Правил організації діловодства та архівного зберігання документів<sup>4</sup>. Зокрема, важливим показником ефективності таких комунікацій є дотримання встановлених строків роботи з документами, їх виконання.

Ознакою належної організації та забезпечення здійснення

вертикальних комунікацій в організаціях системи публічного управління може бути бездоганне виконання документів, злагоджена робота колективу установи (певного структурного підрозділу) над підготовкою управлінських документів.

Горизонтальні комунікації здійснюються між суб'єктами (окремими особами, групами, структурними підрозділами, організаціями), які знаходяться на одному рівні ієрархії. Вони призначені насамперед для координації діяльності організації (її посадових осіб, структурних підрозділів) та здійснення напівформальних чи неформальних інформаційних обмінів під час вироблення, реалізації, оцінювання управлінських рішень.

Горизонтальні комунікації у системі публічного управління вирішують такі основні завдання:

налагодження зав'язків з іншими посадовими особами, підрозділами, установами, формування колективу;

обмін інформацією між посадовими особами, структурними підрозділами з питань здійснення їх службової діяльності (виконання рішень, поточних завдань, розпорядчих документів тощо);

генерування ідей, формування нових підходів щодо забезпечення діяльності структурного підрозділу, установи.

Горизонтальні комунікації забезпечують зв'язки посадових осіб, структурних підрозділів одного рівня, завдяки чому відбувається обмін досвідом, здійснюється наставництво, надається взаємна підтримка, тим самим поліпшується ступінь взаєморозуміння та взаємодії між ними. У такий спосіб часто долаються недоліки вертикальних комунікацій, у тому числі й проблема дефіциту інформації внаслідок або недопрацювання, або приховування певної інформації. Добре розвинуті горизонтальні комунікації є невід'ємною умовою демократичного та основою – ліберального стилю управління. Горизонтальна комунікація в організації може формуватися й розвиватися як наслідок реалізації певного алгоритму управління, а також як наслідок спонтанних самоорганізаційних процесів у

колективі. Недоліком горизонтальної комунікації за умови її домінування в організації є загроза фрагментування колективу внаслідок утворення певних локальних осередків комунікації та, як наслідок, – окремих груп за інтересами.

Прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами й іншими структурними підрозділами, у результаті чого досягається координація й узгодження діяльності для досягнення загальних цілей установи. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Крім вертикальних і горизонтальних комунікацій у структурі внутрішньоорганізаційної комунікації у публічному управлінні розглядаються також діагональні комунікації.

Діагональні комунікації здійснюються між суб'єктами, що знаходяться на різних рівнях ієрархії і, зазвичай, використовуються тимчасово для досягнення певної конкретної мети, реалізації певних програм, проектів. Вони поєднують елементи, що входять до систем вертикальної та горизонтальної комунікації.

Діагональні комунікації у системі публічного управління вирішують такі основні завдання:

подолання організаційних проблем, що обумовлені недоліками застосування вертикальних та/або горизонтальних комунікацій;

удосконалення взаємодії посадових осіб, структурних підрозділів, установ під час реалізації певного комплексного нестандартного завдання.

Здебільшого діагональні комунікації формуються внаслідок відповідного управлінського впливу. Діагональні комунікації за певних умов здатні забезпечити суттєве підвищення ефективності функціонування установи. Їх основним недоліком є складність у реалізації (забезпеченні), оскільки при цьому порушуються усталені зв'язки в організації, а на встановлення нових виділяється обмежений час. Прикладом діагональних

комунікацій є взаємодія посадових осіб, включених до певних робочих груп, та структурних підрозділів, які вони представляють.

Таким чином, ефективність внутрішньоорганізаційної комунікації у публічному управлінні може бути забезпечена за рахунок збалансованого поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій, що дозволить здійснити оперативне проходження документів, формування оптимальних інформаційних потоків, надходження якісної управлінської інформації до всіх заінтересованих суб'єктів.

Структура комуникативного простору організації в системі публічного управління ґрунтується на комплексі комуникативних мереж, що сформувалися під впливом низки чинників і забезпечують комуникативні обміни в цій організації, та об'єднують елементи вертикальних і горизонтальних комунікацій. Терміном «комуникативна мережа» у загальному значенні позначають сукупність суб'єктів – учасників комунікації, поєднаних певним чином між собою за допомогою комуникативних каналів, через які передаються повідомлення. Знання типів комуникативних мереж особливо важливе для розуміння відносин влади і контролю, реалізації механізмів управління в організації чи певній системі публічного управління.

Комуникативна мережа – це сукупність суб'єктів і зв'язків між ними, об'єднаних за певним типом мережевої структури, що формується на засадах добровільної, усвідомленої та відповідальної участі суб'єктів для здійснення комунікацій з використанням інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури один одного або третіх сторін.

Комуникативна мережа забезпечує потоки послань або сигналів між двома чи більше особами. Комуникативна мережа концентрується на відпрацьованих в організації зразках цих потоків, а не на тому, вдалось чи ні передати значення чи зміст послання. Стан, конфігурація, функціональні характеристики комуникативних мереж можуть впливати на скорочення чи збільшення розриву між надісланим і отриманим значенням повідомлення, а, відтак, і на ефективність управлінської взаємодії.

Типи мережевої структури обумовлюються характером комунікативних процесів, взаємовідносинами між їх суб'єктами, метою формування мережі та іншими чинниками. Але найбільшою мірою тип комунікативної системи будь-якої організації публічного управління залежить від типу структурних схем, що використовуються для побудови управлінської системи. Основними типами таких структурних схем є: лінійна, кільцева, колісна, зіркоподібна, стільникова, багатозв'язкова, ієрархічна, тощо.

Найбільш поширеними серед типів мережевої структури є: ланцюгові (лінійні), зіркоподібні (колісні), загальноканалні (повноматричні).

У ланцюгових мережах суб'єкти поєднані між собою в ряд горизонтальним зв'язком, а комунікації відбуваються через найближчий вузол. Це – децентралізована модель, де жоден з суб'єктів не є лідером. Але тут великою є ймовірність викривлення інформації внаслідок необхідності почергового проходження повідомлення через певну кількість комунікативних вузлів, а також вразливість такої мережі внаслідок можливості вилучення певних ланок такого «ланцюга». У зв'язку з цим, на кожному з суб'єктів, які входять до такої мережі, лежить особлива відповідальність за цілісність мережі та швидкість і точність комунікативних обмінів. Для такого типу мережі дуже важливі міжособистісні зв'язки суб'єктів, їх моральний рівень.

Кільцева мережа - різновид ланцюгової мережі є ієрархічна. Її принципова відмінність полягає в тому, що в ній інформаційний потік спрямований лише в один бік – від більш до менш значущого суб'єкта. У мережі цього типу перший суб'єкт є лідером.

У зіркоподібних мережах усі суб'єкти пов'язані з центральним вузлом (ЦВ) (суб'єктом) і мають обов'язково проходити через нього для комунікації між собою. У такому типі мереж найбільш яскраво виявляється лідерство одного з суб'єктів. За певних умов можуть проявлятися ознаки авторитаризму, але високим є ступінь організованості

такої мережі. Проте така мережа також є вразливою, передусім через свою централізацію. Динаміка та точність комунікативних обмінів у ній надзвичайно залежить від можливостей і характеристик центрального суб'єкта.

У мережах зіркоподібного типу також представлена формальна, централізована структура, за якої суб'єкти комунікують один з одним через центральний вузол. Проте, на відміну від зіркоподібної мережі, в колісній також зберігаються контакти між сусідніми суб'єктами, що додає їй певної стійкості. У випадку проблем з центральним вузлом така мережа може трансформуватися у кільцеву.

Загальноканальна мережа - характеризуються складною структурою з розгалуженими зв'язками, багатьма каналами проходження інформації. Але в цьому типові мережі суб'єкти пов'язані лише з обмеженою кількістю партнерів, а не з усіма, як у загальноканальній.

Зв'язки між суб'єктами мережі встановлюються, підтримуються та використовуються з урахуванням особливостей міжособистісних відносин, технічного оснащення й технологічного забезпечення як окремих суб'єктів, так і організації в цілому (встановити це дозволяє аналіз соціального та технологічного рівня мереж). За силою взаємозв'язки між суб'єктами в межах окремих вузлів (у групах, мікромережах) зазвичай міцніші, що й обумовлює можливе сегментування мережі.

Розробляючи заходи щодо підвищення ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій у певній установі системи публічного управління також слід брати до уваги наявність суб'єктивних факторів, що впливають на дієвість контактів між окремими співробітниками. Зокрема, особи, які обмінюються інформацією, по-різному тлумачать одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані тощо. Тому на різних етапах комунікації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед



ту інформацію, на яку вони сподівалися, та іноді ігнорують дані, що суперечать їх уявленням і цінностям.

Слід враховувати і те, що ефективність горизонтальних комунікацій є значно вищою, ніж комунікацій вертикальних і сягає 90%. Це пояснюється тим, що люди, які працюють на одному рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег, їх проблеми. Також горизонтальні комунікації часто мають переважно неформальну складову. Чимало службових за змістом питань розглядаються та вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які сформовані на основі дружніх стосунків, старих зв'язків та інших спільних інтересів.

### **Висновки до розділу 1**

Організація внутрішньоорганізаційних комунікацій в публічному управлінні будується на основі раціонального збалансованого поєднання вертикальних і горизонтальних комунікацій, урахування на практиці їх особливостей.

Вертикальні комунікації здійснюються між суб'єктами (окремими особами, групами, структурними підрозділами, організаціями), які підпорядковані один одному за ієрархією та призначені для забезпечення комунікацій, пов'язаних зі здійсненням управління організацією, виробленням, реалізацією, оцінюванням управлінських рішень і мають два напрями: зверху вниз (з використанням прямих зв'язків суб'єктів) та знизу вгору (через зворотні зв'язки).

Горизонтальні комунікації здійснюються між суб'єктами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Вони призначені для координації діяльності організації (її посадових осіб, структурних підрозділів) та здійснення напівформальних чи неформальних інформаційних обмінів під час вироблення, реалізації, оцінювання управлінських рішень.

Діагональні комунікації здійснюються між суб'єктами, що знаходяться на різних рівнях ієрархії і, зазвичай, використовуються

тимчасово для досягнення певної конкретної мети, реалізації певних програм, проектів. Вони поєднують елементи, що входять до систем вертикальної та горизонтальної комунікації.

Структура комунікативного простору організації в системі публічного управління визначається комплексом комунікативних мереж, що сформувалися під впливом низки чинників і забезпечують комунікативні обміни в цій організації, та об'єднують елементи вертикальних і горизонтальних комунікацій. Найбільш поширеними типами комунікативних мереж є: ланцюгові (лінійні), зіркоподібні (колісні), загальноканалні (повноматричні).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ КОМУНІКАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

#### 2.1. Види комунікацій та складові комунікативного процесу в органах місцевої влади

Рівень місцевого самоврядування є сполучною ланкою між громадянським суспільством і державними органами, де сходяться інтереси громади, держави, політичних партій та громадських організацій. Саме тому ефективність діалогової комунікації багато в чому залежить від механізмів зворотного зв'язку, який визначається як реакція та сприйняття громадськості на характер державного й місцевого функціонування. У поняття

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою їх ефективної діяльності на основі принципів прозорості й відкритості. Сучасна світова практика свідчить, що тільки при постійній ефективній взаємодії органів публічного управління з громадськістю, вони можуть якісно виконувати свої функції, мати підтримку своїх дій з боку суспільства.

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства, окремими громадянами може набувати різних форм та здійснюватися із застосуванням різних методів залежно від цілей і характеру діяльності обох суб'єктів, обсягу повноважень органів публічного управління, масштабу взаємодії (загальнодержавний, регіональний, місцевий рівень; масова чи індивідуальна комунікація).

Серед сфер активної комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю на сучасному етапі суспільного розвитку, дослідники, серед іншого, називають:

участь інститутів громадянського суспільства у розробленні та обговоренні проектів нормативно- правових актів з питань, що стосуються суспільно- економічного розвитку держави, інтересів широких верств

населення, прав і свобод людини та громадянина;

здійснення громадського контролю за діяльністю органів публічного управління щодо розв'язання проблем, що мають важливе суспільне значення, у формі громадського моніторингу підготовки та виконання рішень, експертизи їх ефективності, подання органам влади експертних пропозицій;

утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки у формуванні та реалізації державної політики;

співпраця органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства в частині підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, у тому числі з питань ефективної взаємодії влади й громадськості, розвитку форм участі широких верств населення у формуванні та реалізації державної політики;

проведення органами публічного управління моніторингу і аналізу громадської думки, забезпечення своєчасного публічного реагування на пропозиції та зауваження громадськості;

виконання спільних проектів інформаційного, аналітично-дослідницького, соціального спрямуванняб.

Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, напрямів і характеру інформаційних потоків під час неї, виокремлюють такі види публічної комунікації як: інформування, консультування, діалог, партнерство.

Інформування – це однобічний процес надання інформації органами публічного управління громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють певні спільні інтереси. Інформування зазвичай здійснюється через інформаційні стенди, публікації у ЗМІ, на офіційному веб-сайті органу публічного управління, під час щорічних звітів, надання інформації на запити тощо.

Консультування – це практика прямого обміну інформацією, ідеями, враженнями, думками і порадами між суб'єктами для ознайомлення з точкою

зору іншої сторони та оптимізації подальшої діяльності органів публічного управління і ставлення до неї громадськості. Консультування реалізується через громадські слухання, участь громадськості в комісіях місцевих органів влади, громадських та експертних радах, дослідження громадської думки (соціологічні опитування, фокус-групи), групові форми дискусії («круглі столи»), консультації з представниками громадськості щодо проектів певних рішень, програм тощо.

Діалог – двосторонній процес передачі- отримання інформації (повідомлень) від влади до громадськості (і навпаки) без чітко визначених цілей та очікуваних результатів. Діалог у взаємодії органів публічного управління й громадськості може відбуватися через особисті прийоми громадян керівниками, прес-конференції, громадські слухання, громадські ради, загальні збори громадян, зустрічі керівництва органів публічного управління з колективами підприємств та організацій, участь у «круглих столах» представників влади і громадськості, відповіді на звернення громадян, Інтернет-конференції тощо.

Партнерство є найвищим рівнем співпраці між органами публічного управління та громадськістю, передбачає взаємну відповідальність влади та громадськості та полягає в об'єднанні зусиль влади і громадян заради співробітництва для досягнення спільно визначених цілей. Як комунікативний процес, партнерство передбачає низку спільних дій, спільний пошук шляхів розв'язання наявних проблем чи нових можливостей та їх спільну реалізацію. Прикладами партнерства можуть бути розробка та впровадження: суспільного договору між органами публічного управління та громадськістю, соціальне замовлення тощо.

Можна також виокремити декілька методів комунікативного впливу, які використовуються у тому числі й у практиці публічного управління. Це, зокрема:

інформування – передача управлінської інформації (у тому числі законів, постанов, указів, наказів, директив, розпоряджень, доручень тощо). Для того, щоб бути зрозумілою і, найголовніше, дійти до адресата, вона

повинна відповідати конкретним правилам: бути чіткою, лаконічною, змістовною, доступною, зрозумілою; за формою подання – коректною і тактовною;

пояснення – широке і всебічне тлумачення інформації з наведенням конкретних даних, роз'яснення з метою полегшення сприйняття інформації. У практиці управлінської діяльності використовують такі різновиди пояснення, як коментар, тлумачення, переказування і спрощення;

переконування – вплив на свідомість, почуття, волю людей з метою формування в них свідомої участі у виконанні поставлених завдань. Основними факторами ефективного переконування є: статус і авторитет того, хто переконує; вагомість аргументів, що наводяться; емоційний стан того, кого переконують;

поради і пропозиції – рекомендації щодо змісту й технології виконання поставлених завдань. Вони більш дієві тоді, коли надходять від людей компетентних, викладені у простій і зрозумілій для виконавців формі.

Для конкретизації і класифікації форм комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, а також їх більш наглядного структурування, можна взяти за основу підхід щодо класифікації форм і способів прояву комунікативної активності територіальної громади у процесі здійснення місцевого самоврядування за критеріями їх приналежності до окремих видів комунікації, який запропонував В. Пісоцький. Цим автором взято два виміри, що дозволяють розробити достатньо універсальну класифікацію, яка враховує способи та масштаби певної комунікативної взаємодії: за способом взаємодії – безпосередня, опосередкована (технічно або соціально) та змішана комунікація; за масштабом комунікації – міжособистісна, групова та масова комунікація. Структуровані таким чином форми комунікативної взаємодії пропонується розподілити за дев'ятьма групами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Форми комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості

Види комунікації	Безпосередня комунікація	Змішана безпосередня та опосередкована комунікація	Опосередкована комунікація
Міжособистісна комунікація	неформальний обмін думками особистий прийом громадян засідання громадської ради засідання «круглого столу»	«гаряча лінія» розсилання повідомлень (листів) (у т.ч. електронною поштою)	подання звернень, запитів (у т.ч. через веб- сайт) розсилання СМС
Групова комунікація	загальні збори громадян внесення місцевих ініціатив	консультації з громадськістю проведення громадської експертизи подання петицій видання та поширення листівок, буклетів	повідомлення у соціальних мережах, блогах розсилання СМС
Масова комунікація	громадські слухання мітинги та інші масові заходи	флешмоб проведення референдуму проведення соціологічного опитування	повідомлення на інформаційних стендах повідомлення на носіях зовнішньої реклами (біл-борди, сітілайти, стікери тощо) графіті повідомлення на веб-сайтах розсилання СМС повідомлення у ЗМІ

Джерело [25]

Безпосередня групова комунікація покликана забезпечити обмін інформацією на рівні органів публічного управління та певних соціальних груп. Це, наприклад, загальні збори громадян, внесення місцевих ініціатив, під час яких відбувається генерування певних ідей, їх обговорення, проведення консультацій, адресного поширення цих повідомлень на цільові

групи.

Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади.

Місцеві ініціативи являють собою право членів територіальної громади ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування.

Порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності». Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи. Рішення ради, прийняте з питання, внесеного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади.

Форми безпосередньої масової комунікації є комплексними за своєю структурою, потребують відповідної організаційної підготовки, але в цілому будуються на безпосередніх контактах окремих комунікаторів (наприклад, представників органів публічного управління) зі здебільшого знеособленою аудиторією. Такими формами є громадські слухання, мітинги та інші масові заходи.

Громадські слухання є правом територіальної громади зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.



Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади.

Взаємодія Полтавської міської територіальної громади відбувається в наступних формах (рис. 2.1.)

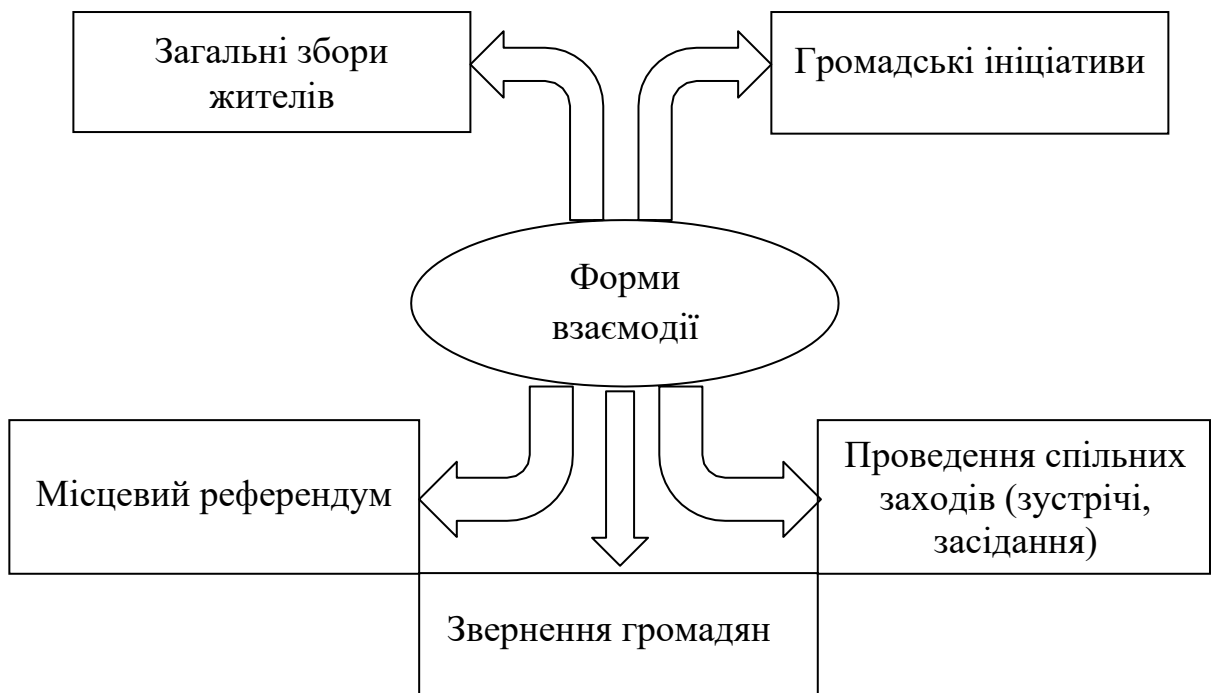


Рис. 2.1. Форми взаємодії Полтавської міської ТГ із громадськістю

Форми змішаної міжособистісної взаємодії передбачають органічне поєднання безпосередніх та опосередкованих контактів взаємодіючих сторін. Це, зокрема, відбувається під час «гарячої лінії», розсилання певних повідомлень органу публічного управління (як традиційною, так і електронною поштою) тощо.

«Гаряча лінія» – спосіб комунікації за допомогою прямого зв'язку з певним організаційним і технічним забезпеченням, що використовується для передачі оперативних повідомлень або подання звернень, отримання консультацій або інформаційних послуг за допомогою телефонного зв'язку чи електронної пошти.

Змішана групова комунікація може виявлятися у формах консультацій

органів публічного управління з громадськістю, проведення громадської експертизи та громадського моніторингу, подання петицій, видання та поширення листівок, буклетів, інших спеціально розтиражованих інформаційних матеріалів. З використанням цієї форми взаємодії виявляється як безпосередня діалогова комунікація влади із зацікавленими групами осіб, так і опосередкована (через експертів або представників певних соціальних груп, через друковану продукцію тощо).

Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, окремими територіями, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів публічного управління, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів. Консультації з громадськістю проводяться з питань, що стосуються суспільно-економічного розвитку держави, регіонів, територіальних громад, реалізації та захисту прав і свобод громадян, задоволення їх політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів. Результати проведення консультацій з громадськістю враховуються органом виконавчої влади (органом місцевого самоврядування) під час прийняття остаточного рішення або в подальшій його роботі.

Громадська експертиза передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів публічного управління, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі. Громадську експертизу можуть проводити громадські організації, професійні та творчі спілки, організації роботодавців, благодійні і релігійні організації, органи самоорганізації населення, недержавні засоби масової інформації та інші невідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства.

Громадський моніторинг – це системне та комплексне дослідження діяльності органів публічного управління у сфері підготовки, прийняття та

виконання рішень з метою підвищення підзвітності та прозорості діяльності органів влади, дотримання інтересів суспільства, виявлення слабких місць та внесення необхідних змін до існуючих публічних політик та процедур прийняття, виконання та контролю за рішеннями органів влади. Громадський моніторинг здійснюється громадськими інституціями, засобами масової інформації, науковцями, іншими представниками громадськості.

Результати громадянського моніторингу мають бути основою для внесення змін до поточної діяльності органів публічного управління, публічної політики у разі виявлення певних вад, а також до проектів стратегічних та інших документів, винесених на громадське обговорення.

Петиція – колективна вимога, що у встановлений спосіб підтримана громадянами України і подається до відповідних органів влади для подальшого розгляду органами влади, відповідно до їхньої компетенції. Текст петиції створюється будь-яким громадянином України, який має право голосу і який зареєстрований та ідентифікований інформаційно-телекомунікаційною системою. Петиція створюється у вигляді вимоги, пропозиції чи проекту нормативно-правового акту. Петиція, щодо внесення змін до нормативно-правових актів набуватиме сили у випадку, коли її підпише певна кількість громадян України, зареєстрованих у Державному реєстрі виборців України. Для таких петицій до органів місцевого самоврядування передбачається, що місцем реєстрації підписантів має бути конкретний населений пункт.

Змішана масова комунікація, на відміну від попереднього виду, не має такого чітко вираженого цільового спрямування і переважно зосереджена на максимальному залученні представників громадськості. Прикладом може бути проведення всеукраїнського чи місцевого референдуму або соціологічного дослідження, внаслідок якого формується певне, узагальнене в результатах референдуму (опитування), повідомлення про ставлення громадськості до визначеної проблеми. Сюди ж віднесено й таку відносно нову форму комунікативної активності, як флешмоб. Основними рисами цього явища є масовість, деперсоніфікація, відмова від документування та

вдавана безцільність (абсурдність). На відміну від класичного флешмобу, висловлення певної суспільно значущої позиції є основною метою політичного флешмобу. При цьому політичний флешмоб виконує комунікативну, організаційну, реформістську, експресивну функції 8.

Місцевий референдум є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення. Предметом місцевого референдуму може бути будь-яке питання, віднесене Конституцією України, законами до відання місцевого самоврядування. На місцевий референдум не можуть бути винесені питання, віднесені законом до відання органів державної влади. Рішення, прийняті місцевим референдумом, є обов'язковими для виконання на відповідній території. Порядок призначення та проведення місцевого референдуму, а також перелік питань, що вирішуються виключно референдумом, визначаються законом про референдуми.

Форми опосередкованої комунікації у сучасному світі інтенсивно модернізуються, що обумовлено, насамперед, сучасними тенденціями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Так, розсилання СМС-повідомлень може розглядатися як ефективна форма комунікації і на міжособистісному, і на груповому, і на масовому рівнях. Крім того, дієвими залишаються й традиційні, перевірені досвідом форми комунікативної діяльності. Зокрема, опосередкована міжособистісна комунікація може здійснюватися шляхом подання звернень, запитів (у тому числі за допомогою веб-сайтів).

Опосередкована групова комунікація в сучасних умовах часто відбувається шляхом поширення повідомлень у соціальних мережах, блогах.

Блог – веб-сайт, основний зміст якого – записи, статті або інші форми даних, що регулярно додаються (характеризується короткими нотатками тимчасового значення); мережевий журнал подій.

Соціальні мережі – у соціології: соціальна структура, утворена індивідами або організаціями, що відображає їх взаємозв'язки та соціальні відносини між ними. У найбільш поширеному зараз значенні: Інтернет-

платформа, веб-сайт, онлайн-сервіс, призначені для побудови, організації, підтримання та відображення соціальних взаємовідносин у віртуальному просторі. Особливостями соціальних мереж у другому значенні є широкі можливості: для оперативного обміну текстовими, фото-, відео-повідомленнями; створення персональних профілів, у яких мають зазначатися реальні дані про особу; розширення кола реальних соціальних зв'язків і взаємодій. У межах соціальних мереж можуть створюватися тематичні групи. У публічному управлінні соціальні мережі зараз здебільшого використовуються як комунікативні канали для поширення інформації про діяльність органів влади та їх посадових осіб і формування їх позитивного іміджу. Дані про користувачів соціальних мереж, добровільно розміщені ними самими в мережах, також можуть розглядатися як відкрите джерело аналітичної інформації про соціальні групи та окремих осіб для подальшого використання в управлінській діяльності.

Опосередкована масова комунікація має чи не найбільше форм і застосовується органами публічного управління для вирішення як загальних, так і орієнтованих на конкретний сегмент громадськості комунікативних завдань. До таких форм комунікативної взаємодії можна віднести: повідомлення на інформаційних стендах, носіях зовнішньої реклами (білборди, сітілайти, стікери тощо), веб-сайтах, у засобах масової інформації, графіті тощо.

## **2.2. Управління процесом взаємодії органів місцевої влади та громадськості**

Рівень місцевого самоврядування є сполучною ланкою між громадянським суспільством і державними органами, де сходяться інтереси громади, держави, політичних партій та громадських організацій. Саме тому ефективність діалогової комунікації багато в чому залежить від механізмів зворотного зв'язку, який визначається як реакція та сприйняття громадськості на характер державного й місцевого функціонування. У

поняття «громадськість» ми включаємо соціально-активну частину суспільства, членів територіальної громади та громадські організації.

Відтак важливість урахування ролі громадськості в здійсненні політичного комунікативного процесу пояснюється тими функціями, які вона реалізує: по-перше, громадськість виступає комунікативним каналом, з яким відбувається обмін інформацією; по-друге, вона виконує функції соціального барометра суспільних настроїв; по-третє, громадськість здатна сформулювати основні положення суспільної думки; по-четверте, функція участі інститутів громадянського суспільства у визначенні напрямків державної та місцевої політики [36].

Вітчизняні науковці і практики наполягають на тому, що ефективна участь громадян у місцевому самоврядуванні повинна базуватися на таких десяти принципах взаємодії виконавчої влади та місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства (ІГС), як: соціальне партнерство; установлення балансу між державними інтересами та інтересами окремо взятих ІГС; надання рівних можливостей; взаємовідповідальність і обов'язок давати звіт; невтручання держави у діяльність ІГС; участь у виробленні політики, прийнятті рішень та їхній реалізації; інформаційна відкритість; визнання державою багатоманітності видів діяльності ІГС; ефективність, гнучкість; повага, довіра, толерантність, визнання своєрідності іншої сторони.

Для побудови прозорості та відповідальної комунікації влади варто зорієнтуватися на задоволення потреб та інтересів населення, на постійну підтримку політичних зв'язків, що дозволить вибудувати стабільну політичну систему. Так звана зовнішня орієнтованість комунікативної політики повинна враховувати об'єктивні й суб'єктивні перепони недосконалої співпраці. До першої групи можна віднести недосконале впровадження принципів децентралізації та субсидіарності на місцях, неналагоджений механізм фінансування, прогалини нормативно-правової бази тощо. Друга група відображає такі суб'єктивні чинники людського фактора, як: недостатня професійна та психологічна готовність до діалогу й

співпраці, спричинена комплексом «радянського чиновника» (коли управлінець відчував свою зверхність над громадськістю), недостатня мотивація до співпраці та ін. З нашої точки зору, аналіз механізмів взаємодії повинен враховувати найбільш актуальні проблеми існуючої реальності, розгляд основних суб'єктів, партнерів та їхні ролі в політичному процесі, а також можливе конструювання шляхів розв'язання проблем, що буде висвітлено в четвертому розділі.

Варто виокремити чотири можливі шляхи впливу на державну та місцеву політику. Дослідниця О. Крутій до них відносить: безпосередню взаємодію; консультативні дії; переговорні процеси з владними структурами; наглядовий контроль. Перший шлях безпосередньо впливає на розв'язання актуальних проблемних питань, які не можуть бути вирішені державою. Цей параметр дає короткостроковий ефект, якщо не комбінується одночасно з впливом на зміну політики держави щодо вирішення питання. Консультативний вплив стосується спрямування державної політики в правильне русло. Громадські організації шукають шляхи врахування інтересів і проблем недостатньо репрезентованих груп через переговори з владними структурами. Інноваційний підхід виявляє себе в розробці та демонстрації нових шляхів вирішення проблем. Наглядовий контроль за правильним виконанням державної політики є окремою формою впливу громадських організацій на органи влади. Ці загальні шляхи впливу громадськості на політику реалізуються за допомогою конкретних комунікативних механізмів [118].

Міжнародні вимоги до комунікативного діалогу можна адаптувати з дослідження датського інституту прав людини, який сформулював модель залучення органами влади громадян до прийняття рішень. На рівні Центрального уряду відбувається розроблення державної політики і законотворення. Тобто мають залучатись до цього процесу організовані групи інтересів, які братимуть участь у процесі підготовки проектів законів чи рішень (НУО, профспілки, асоціації). На рівні Місцевого уряду відбувається впровадження державної політики, планування й регулювання.

Відтак залучаються організовані групи інтересів та громадяни, які беруть участь у прийнятті рішень (планування на рівні міста та округу, бюджетний процес, важливі інвестиційні проекти), і на рівні місцевих інституцій, які можуть бути підпорядкованими центральному або місцевому уряду. Справа стосується процесу надання публічних послуг, до якого мають залучатись організовані групи інтересів та громадяни, які братимуть участь в управлінні наданням послуг, роботою місцевих закладів [297, с. 59].

Якщо інституційна організація місцевого самоврядування – сфера відання центрального рівня управління, то ефективність взаємодії між владою і населенням на місцевому рівні зажить від правових основ та способів їх реалізації.

У практичному вимірі законодавчо визначено, що безпосередніми формами участі членів у місцевому самоврядуванні є: інститут звернень (Закон України «Про звернення» [191]), місцевий референдум, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання, органи самоорганізації населення (Закон України «Про місцеве самоврядування» [193]). Однак ці положення не дозволяють громадянам сповна брати участь у підготовці та прийнятті рішень місцевою владою, здійснювати контроль за використанням коштів і майна громади.

Не менш важливою формою залучення громадськості є індивідуальні й колективні звернення громадян в органи державної влади та місцевого самоврядування або до їх посадових осіб (колективні звернення часто називають петиціями). Право громадян на звернення гарантується Конституцією України (ст. 40), у якій визначено, що «громадяни України мають право звертатися до органів державної влади та місцевого самоврядування», і встановлено обов'язок органів влади та посадових осіб «розглядати звернення й надавати обґрунтовані відповіді» [10, с. 23].

Результатом проведення цієї роботи стала позитивна динаміка кількості відвідувань офіційної сторінки Полтавської міської ради (рис. 2.2)



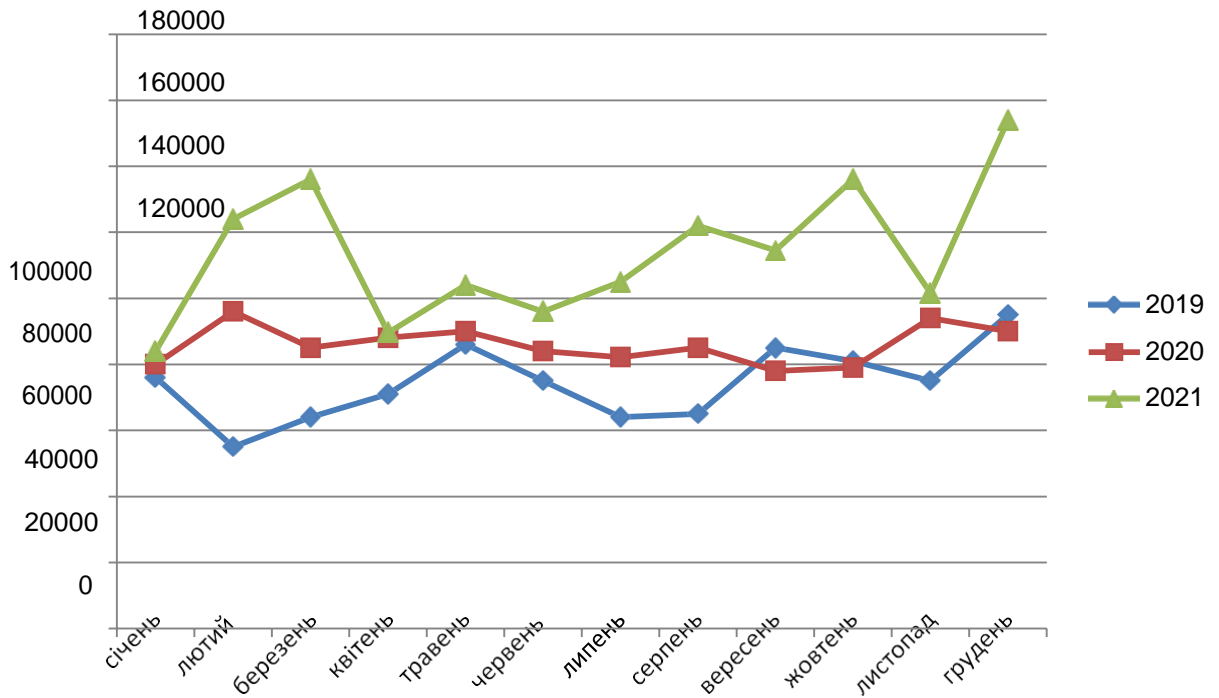


Рис. 2.2. Динаміка відвідувань офіційного сайту Полтавської міської ради, 2019-2021рр.

Джерело. Сформовано самостійно за матеріалами сайту

За даними Відділу зв'язків з громадськістю та засобами масової інформації Полтавської міської ради використання веб-сторінки дозволяє швидко оприлюднювати офіційну інформацію та коментарі посадових осіб щодо діяльності міської ради. Зокрема, у розділі «Новини» у 2020-ому році було розміщено 1035 повідомлень, а тільки за 10 місяців 2021 року – понад 1075.

Щодо офіційної інформації, то на сайті триває оприлюднення проектів рішень та рішень сесії та виконавчого комітету, який дозволяє здійснювати їх пошук за рядом показників: періодом оприлюднення, автором, номером та словом з назви. За 2021 рік було оприлюднено проектів рішень сесії – 1531, рішень сесії – 1064 (за аналогічний період 2020 року – 1302 проектів рішень та 876 рішень сесії); 1016 проектів рішень виконкому та 945 – рішень виконкому (за аналогічний період 800 проектів та 791 рішення виконавчого комітету) (рис.2.2). На сайті розміщуються розпорядження міського голови, зокрема за 10 місяців 2021 року – 305 розпоряджень, за 10 місяців 2020 року – 267.

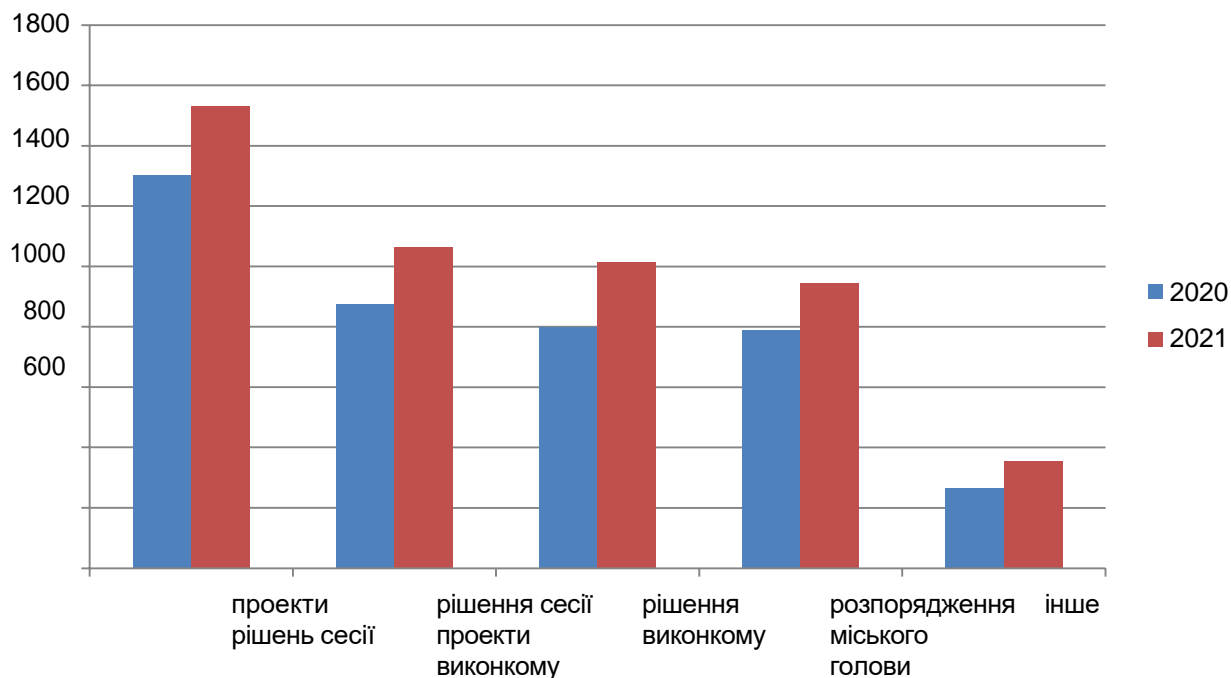


Рис. 2.3. Показники оприлюдненої офіційної інформації, 2020-2021 рр.

Джерело. Сформовано самостійно за матеріалами сайту

Крім того, усі проекти рішень сесії Полтавської міської ради, на виконання протокольного доручення сесії, після оприлюднення додатково надсилаються на електронні пошти депутатів.

Слід урахувати, що організація роботи зі зверненнями громадян в Україні є одним із найрозвинутіших напрямів взаємодії влади з населенням. Звернення громадян, як й інші форми безпосередньої демократії, дають можливість населенню брати участь у вирішенні суспільних справ, контролювати діяльність посадових осіб, приводячи їх до відповідальності (підзвітності) за свою діяльність [21, с. 16].

Однак інститут звернень громадян потребує модернізації. Розв'язанню вказаної проблеми могло б сприяти широке впровадження в практику державного управління й місцевого самоврядування сучасних інформаційно- комунікаційних технологій, що дозволяють не лише забезпечити діалог між представниками влади і громадянами, а й проаналізувати рішення, що приймаються посадовими й службовими особами, зробити результати аналізу доступними для широкої громадськості.

Крім того, усі проекти рішень сесії Полтавської міської ради, на виконання протокольного доручення сесії, після оприлюднення додатково надсилаються на електронні пошти депутатів.

Слід урахувати, що організація роботи зі зверненнями громадян в Україні є одним із найрозвинутіших напрямів взаємодії влади з населенням. Звернення громадян, як й інші форми безпосередньої демократії, дають можливість населенню брати участь у вирішенні суспільних справ, контролювати діяльність посадових осіб, приводячи їх до відповідальності (підзвітності) за свою діяльність [21, с. 16].

Однак інститут звернень громадян потребує модернізації. Розв'язанню вказаної проблеми могло б сприяти широке впровадження в практику державного управління й місцевого самоврядування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють не лише забезпечити діалог між представниками влади і громадянами, а й проаналізувати рішення, що приймаються посадовими й службовими особами, зробити результати аналізу доступними для широкої громадськості. Ефективним прикладом є інституціоналізації «електронних петицій» як виду звернень, про що детальніше йтиметься мова в третьому розділі.

Механізми, названі в законодавстві про місцеве самоврядування, потребують додаткового нормативного забезпечення на рівні місцевих положень, у яких мають чітко прописуватися задекларовані механізми:

порядок призначення й проведення місцевого референдуму має визначатись окремим законом про референдуми. Так, відповідно до ч. 3 ст. 78 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [13] не менш як одна десята частина громадян, що проживають на відповідній території і мають право голосу, можуть порушити питання про дострокове припинення повноважень сільської, селищної, міської, районної у місті ради за рішенням місцевого референдуму. Проте за відсутності законодавства, яке регулює питання проведення місцевого референдуму, такий механізм притягнення до відповідальності ОМС жодній територіальній громаді реалізувати неможливо;

порядок підготовки й проведення загальних зборів – окремим законом і

статутом територіальної громади;

порядок унесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади;

порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади. Громадські слухання сприяють представникам різних секторів – органам місцевого самоврядування, громадам, органам виконавчої влади, неурядовим організаціям об'єднуватися навколо розв'язання проблем та представити шляхи їх вирішення. Разом з тим процедури громадських консультацій недостатньо ефективно використовуються, що є однією із причин неефективних рішень і непрогнозованої політики. Характерним є також недостатній вплив ОГС на процес залучення громадян до управлінських рішень. Проте позитивом стало розроблення й упровадження механізмів електронних консультацій з громадськістю (детальніше електронні послуги для громадян розглянемо в наступному розділі) [15, с. 86].

Отже статут територіальної громади стає важливим нормативним джерелом регулювання загальних зборів та місцевих ініціатив, а для громадських слухань він є єдиним таким джерелом.

Рекомендаційний характер упровадження статуту призвів до ситуації, коли не всі територіальні громади втілили своє право на практиці (переважно прийняли статут обласні та районні центри). Однак прийняття статуту, також не скасовує можливі інструментальні недопрацювання. Так, Український незалежний центр політичних досліджень опублікував аналіз правового регулювання механізмів місцевої демократії, визначивши такі тенденції [5]:

Важливим механізмом комунікації влади та громадськості стало утворення громадської ради. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [19], рекомендовано органам місцевого самоврядування під час проведення консультацій із громадськістю та утворення громадських рад при органах місцевого самоврядування керуватися затвердженими цією постановою Порядком і Типовим положенням. Відтак

громадська рада є важливим інструментом участі громадськості у виробленні політики певного державного органу чи органу місцевого самоврядування, а також як додатковий експертний, інформаційний і психологічний ресурс владного органу, що працює з громадянським суспільством.

Нині діючі механізми комунікації з громадськістю працюють здебільшого як система передачі інформації від органу виконавчої влади до громадськості й повернення цієї ж інформації у трансформованому вигляді. На практиці це виявляється в проведенні органом влади роз'яснювальної роботи, організації консультацій із громадськістю та залученні представників інститутів громадянського суспільства до роботи в консультативно-дорадчих органах. Водночас базовий принцип комунікації – принцип зворотного зв'язку – передбачає не тільки передачу інформації, а й відповідну корекцію всієї системи управління на основі отриманої, трансформованої, доповненої та обробленої інформації [9, с. 27].

У результаті це виражається в низькій політичній активності громадськості. Це підтверджується даними соціологічного опитування Міжнародного республіканського інституту (IRI) в Україні, що охопило 17 тисяч респондентів у 22 обласних центрах. Дослідження показало стабільно низький рівень участі жителів майже усіх міст у заходах чи зустрічах, що організують ОСББ, органи самоорганізації населення, громадські організації, профспілки, політичні партії, а також в заходах, що організує міська рада, її виконком чи обласні органи влади [17].

Саме тому розроблення концепції механізму діалогової взаємодії в державному управлінні потребує такого розуміння форм, параметрів, функцій, характеристик як суб'єктів, так і самого процесу взаємодії в управлінні державою, коли кінцевою метою постає побудова стратегії співробітництва органів влади та громадськості. На практиці демократичне врядування визначається як сума безпосередніх взаємовідносин громади, публічного й приватного секторів, планування й управління спільними справами регіону.

У нашій державі упродовж тривалого часу панувала політика, за якої органи влади тільки інформували населення, а зворотному зв'язку ніхто не

приділяв уваги. У цілому, така позиція була зрозумілою, оскільки пояснювалася нігілізмом та апатією всередині самого суспільства, відчуженням громадянина від процесу прийняття рішень. Сьогодні політична активність громадян зростає. Вони активно об'єднуються в громадські організації задля організованого представлення й захисту своїх інтересів у взаємовідносинах з державними органами, тому необхідно використати таке піднесення для впровадження дієвої співпраці.

Поряд із цим ще однією обов'язковою вимогою до комунікативної діяльності місцевих органів влади є врахування специфіки місцевості – галузевої структури виробництва, пріоритетних напрямів розвитку території, наявності ресурсів, інфраструктури економіки та забезпечення її розвитку, демографічних, міграційних і ментальних особливостей регіону.

Основні напрями, за якими найбільш плідно й перспективно може здійснюватись взаємодія органів влади й громадських організацій в регіоні, такі: взаємодія із громадськими організаціям (залучення широких кіл громадськості до політичного процесу) у формуванні стратегій місцевого (регіонального) розвитку; розбудова на локальному рівні мережі комітетів громадської територіальної самоорганізації; створення громадських рад (дорадчого або експертного характеру); систематичний обмін інформацією. Особливе значення має злагоджена робота влади й громадськості з реалізації потенціалу міжсекторальної взаємодії у формуванні стратегічного бачення розвитку місцевості. Саме ця форма сприяє осмисленню існуючого становища, пошуку і реалізації тих чи інших форм зацікавленої й відповідальної участі людей у формах організованої громадянської ініціативи [43, с. 39].

Отож дієве втілення та закріплення в національному законодавстві європейських стандартів взаємодії органів влади з громадянами та громадськими організаціями відкриває шлях до зближення з європейськими вимогами.

Відтак до основних форм такої співпраці належать створення спільної платформи, конвенції, порад; організація спільних об'єднань, обмін інформацією, зміцнення ролі уповноваженого з питань співробітництва, моніторинг потреб неурядових організацій та пропозицій щодо якості послуг;

проведення навчання з отримання джерел фінансування, створення міжгалузевих партнерств, написання проектів та заповнення заявок на гранти.

## **Висновки до розділу 2**

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою їх ефективної діяльності на основі принципів прозорості й відкритості.

Комунікативна взаємодія органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства, окремими громадянами може набувати різних форм та здійснюватися із застосуванням різних методів.

Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, напрямів і характеру інформаційних потоків під час неї, а також мети комунікації виокремлюють різні види публічної комунікації.

Класифікація форм комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості може бути здійснена з урахуванням способів та масштабу певної комунікативної взаємодії: за способом взаємодії безпосередня, опосередкована (технічно або соціально) та змішана комунікація; за масштабом комунікації – міжособистісна, групова та масова комунікація.

Механізми комунікативної взаємодії органів самоврядування та громадськості визначаються важливими факторами демократизації держави, забезпечують ефективність двостороннього процесу прийняття рішень і формування ціннісної системи політичної активності населення. Саме тому, визначено проблеми й потреби діалогу громадськості та влади. Відтак підсумовуючи бар'єри комунікативної взаємодії в Україні, виділимо, по-перше, неможливість належним чином представити місцеві інтереси через слабо розвинуті правові та інституційні регулятори, зокрема відсутність об'єднувальних принципів комунікативної політики, чіткого унормування форм безпосередньої взаємодії місцевої влади та громадськості, рекомендаційний характер прийняття статутів, створення громадських рад, відсутність закону про місцевий референдум, нерозвинутість форм співпраці тощо; по-друге, загальну

недовіру людей до органів влади та здійснених реформ, побоювання маніпуляції та низький рівень інтеграції місцевої спільноти; по-третє, опір у поведінці громадськості зростає відповідно до нав'язування рішень згори і зменшується через із співухалення та консультацію (приклад – практика об'єднання територіальних громад); по-четверте, приховані групові та особисті цілі представників влади, зумовлені представленням інтересів окремої політичної сили, а не електорату загалом, також наявність корупційної складової в процесі управління.



## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМУ КОМУНІКАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

#### 3.1. Розвиток комунікативної політики органів місцевої влади

Розглянувши основні аспекти системи комунікації органів самоврядування й громадськості, формування комунікативної політики можна справедливо віднести до основних напрямів реформування та оптимізації. Оскільки тільки налагоджена взаємодія з громадою на місцях сприятиме ефективній співпраці та результативності й приведе до становлення деліберативної демократії, заснованої на компромісі й діалозі.

Відповідно до здійснюваного аналізу, варто констатувати, незадовільний стан взаємодії владних органів із громадськістю. Зокрема, відбувається підміна комунікативної взаємодії влада – громадянин інформаційною складовою, коли громадськість є «слухняним» об'єктом спрямування інформації. Однак позитивні зрушення відбулися після Революції гідності, коли населення і третій сектор відчували силу народовладдя. Сьогодні саме завдяки активістам і громадським організаціям здійснюється контроль за владою, реалізуються проекти, спрямовані на відкритість та прозорість політичних рішень (наприклад, згадувані нами «ProZorro», Igov.ua та ін.) на засадах краудсорсингу.

Ключовими недопрацюваннями є прогалини в законодавчій системі та відсутність системності у виробленні комунікативної політики, що негативно віддзеркалюються на іміджі країни, яка прагне стати членом ЄС. По-перше, це відсутність єдиних правових основ комунікативної взаємодії та рекомендаційний характер законодавчих актів, які стосуються органів місцевого самоврядування. Варто зауважити, що основні нормативні акти, які прийняті на центральному рівні, стосуються взаємодії із громадськістю, створення громадських рад, засад інформаційної політики, зорієнтовані на

органи виконавчої влади. Проте відповідно до декларованих реформ –

адміністративної, конституційної та децентралізації, саме місцеві органи повинні стати головними суб'єктами локального політичного процесу. Відтак чинне законодавство та більшість державних процедур не відображають сучасних потреб.

Щодо інституційної складової, варто відзначити виключення інформаційних служб із процесу підготовки, обговорення й прийняття управлінських рішень; нечіткість внутрішньої структури інформаційних служб і, як наслідок, розпорошеність їх функцій; правова невизначеність функціонального статусу інформаційних служб та їх керівників. Загалом відсутні налагоджені внутрішня комунікація та співпраця між відділами, деякі управління не йдуть на комунікацію й співпрацю з іншими відділами чи департаментами. Нерозробленою залишається система заохочень і мотивації персоналу, що, своєю чергою, гальмує впровадження необхідних змін. Ураховуючи тенденцію зміни при владі політичних сил, це прямо відображається на інституційній пам'яті, оскільки не має цілісної системи передачі знань і навичок, єдиної бази даних, тому кожна команда починає все з нуля [22, с. 33].

До проблемних питань слід додати небажання органів влади та їх представників співпрацювати з населенням; відсутність довгострокових програм дослідження й аналізу стану громадської думки в умовах перехідного суспільства; незадовільний стан просвітницько-виховної роботи серед різних цільових груп населення. Крім того, немає загальної функції стратегічних комунікацій, більшість функціоналу спеціалістів зводиться до тактичних дій, які частіше реактивні й направлені на вирішення поточних проблем. Відсутні прогнозування й стратегічне планування, які базуються на запиті від громадськості.

Разом із тим європейські зміни у сфері публічних послуг привели до докорінної заміни гасла: замість «громадськість як клієнт» (public as a client) – «громадянин як зацікавлена сторона» (citizen as a stakeholder). Для сучасного клієнта публічної послуги навіть визначено п'ять ролей: замовник (customer); співрозробник (codesigner); особа, яка залучена до прийняття рішення (co-decision-maker); співпродюсер і постачальник (coproducer and provider);

співоцінювач (coevaluator) [15, с. 57].

Після прийняття Коаліційної угоди парламентських фракцій Верховної Ради України (2014 рік) та Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020”, схваленої Указом Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 почався основний етап розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Моделі е-урядування – це узагальнені специфічні особливості систем е-урядування у різних країнах, яким притаманні схожі ознаки, а також включають в себе сукупність вимог, критеріїв, завдань тощо, які необхідно виконати для підвищення ефективності діяльності публічної адміністрації, вдосконалення взаємовідносин між адміністрацією та фізичними і юридичними особами. Детальніше розглянемо моделі у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1.*

### Моделі е-урядування в країнах світу

Модель	Особливості
Континентально – європейська модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність наддержавних структур;</li> <li>• високий ступінь інтеграції;</li> <li>• чітке законодавство;</li> <li>• спрямованість на потреби громадян</li> </ul>
Англо-американська модель (США, Канада, Велика Британія)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• акцент на відкритості, прозорості та відповідальності влади перед громадянами;</li> <li>• розширення спектру послуг;</li> <li>• підвищення ефективності діяльності органів влади;</li> <li>• створення технічних та освітніх умов для повного охоплення громадян адміністративними послугами.</li> </ul>
Азіатська модель електронного урядування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• специфічний стиль управління;</li> <li>• азіатський тип корпоративної культури;</li> <li>• багаторівнева систему державного управління;</li> <li>• зусилля на впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сферу освіти та культури</li> </ul>

Джерело [4, с. 40]

Україна вже має певний досвід на шляху запровадження системи е-урядування та її окремих елементів (модулів). Сучасний етап розвитку вітчизняних систем е-урядування характеризується появою перших елементів інтерактивного спілкування влади, громадян та бізнесу через сектор державних установ та органів місцевого самоврядування в мережі Інтернет. Прикладами цього є [1, с. 7]:

створення при державних службах інформаційно-довідкових центрів, які працюють цілодобово 7 днів на тиждень;

передача через Інтернет-мережу зразків довідок, форм, договорів, бланків; постійне відновлення новин, оприлюднення нормативно-правових актів, організаційних заходів, відображення інших аспектів діяльності з публічного адміністрування;

електронна звітність перед державними органами влади.

Узгоджуючи європейські комунікативні вимоги, діяльність місцевої влади не повинна зводитись до формального виконання законодавчих приписів, а має стати дієвим інструментом для забезпечення взаємодії громади та органів місцевого самоврядування, залучення громадян і громадських інституцій до вирішення місцевих питань. Пряма взаємозалежність відкритості влади й довіри до неї є вагомим причиною для того, щоб приділяти постійну увагу партнерській взаємодії в діяльності місцевої влади.

Україною, обрана модель прозорості, відкритості й транспарентності, в результаті якої вирішення більшості політичних питань на місцевому рівні повинна вилитися у відносно швидкі темпи формування й розвитку приватного сектору, здійснення ефективних перетворень на місцевому рівні та вступ до ЄС.

Визначальною складовою реформаційного пакета повинно стати врахування специфіки комунікативної діяльності місцевих органів влади, а саме:

- комунікації місцевих органів у більшості випадків мають обов'язковий характер і процеси їх здійснення визначаються впливом внутрішніх, зовнішніх факторів та нормативними актами чи розпорядженнями вищих організацій;

- комунікативні процеси на місцях споживання публічних послуг є складовими елементами процедури використання цих послуг (управлінських/адміністративних, громадських, соціальних та ін.);

- через налагодження комунікативних процесів місцеві органи влади здійснюють оперативний контроль за дієвістю свого впливу на вирішення суспільних проблем;

- МОВ мають задовольняти не лише власні інформаційно-комунікативні потреби, зумовлені завданнями й необхідністю прийняття ефективних

управлінських рішень, а й потреби фізичних, юридичних осіб [15].

Для того, щоб проаналізувати перспективи запровадження та розвитку е-урядування в Україні, проведемо SWOT-аналіз.

Таблиця 3.2

### SWOT-аналіз е-урядування в Україні

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль зі сторони суспільства за урядовими організаціями</li> <li>– взаємодія і постійний діалог держави з громадянами</li> <li>– оптимізація структури державного апарату</li> <li>– перебудова істотно нових взаємовідносин із населенням, заснованих на діалозі та довірі</li> <li>– орієнтація на потреби громадян</li> <li>– економія часу та матеріальних ресурсів</li> <li>– деперсоніфікація взаємовідносин громадян, представників бізнесу у взаєминах із державними чиновниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дефіцит фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів</li> <li>– відсутність «політичної волі»</li> <li>– відсутність розуміння як з боку громадян, так і з боку представників влади у нагальності використання системи електронного урядування</li> <li>– цифрова нерівність</li> <li>– неграмотність населення у комп'ютерних технологіях</li> <li>– повільні темпи реорганізації адміністративного апарату</li> <li>– відсутність Інтернету у малих містах та селах</li> </ul>
Можливості (Т)	Загрози (О)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– безперервність надання послуг населенню</li> <li>– збільшення рівня довіри зі сторони населення</li> <li>– вільний доступ до публічної інформації, офіційних документів;</li> <li>– підвищення конкурентоспроможності приватних компаній</li> <li>– спрощення різних офіційних процедур</li> <li>– більш ефективне використання ресурсів</li> <li>– можливість подолати корупцію</li> <li>– зменшення кількості канцелярської тяганини</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не дотримання правил інформаційної безпеки</li> <li>– загроза виникнення кіберзлочинності та «електронної корупції»</li> <li>– зовнішні та внутрішні загрози інформаційно-технологічному простору електронного урядування</li> <li>– незабезпечення конфіденційності</li> <li>– загроза контролю громадян з боку держави за допомогою ІКТ</li> </ul>

Джерело: складено матеріалами [4, 6]

Отже, на сьогоднішній день необхідно модернізувати стару систему управління та імплементувати е-урядування. Як видно зі SWOT-аналізу, Україна має великі перспективи на впровадження е-урядування. Наразі уже розробляється законодавчо-правова база, а також готуються висококваліфіковані спеціалісти у сфері ІТ-технологій. Також українська молодь проявляє свої громадянські позиції та хоче більшої прозорості від чиновників.

Розроблення нормативно-правових положень щодо забезпечення дієвого прямого зв'язку між владою та громадою, у тому числі включення в положення всіх структурних підрозділів виконавчих органів місцевого самоврядування

завдань щодо надання громаді міста повної, достовірної й актуальної інформації. Визначити обов'язковим прийняття статуту для громад та для об'єднаних громад, у якому вказати чіткі механізми політичної участі, урегулювати питання проведення місцевого референдуму, доцільність створення громадських та експертних рад при самоуправлінні.

Розроблення нормативно-правових положень щодо забезпечення дієвого зворотного зв'язку між владою та громадою, у тому числі вирішення питань щодо механізмів урахування громадської думки під час прийняття управлінських рішень і відстеження результатів діяльності влади та імплементації рішень громадських слухань, круглих столів тощо. Також недостатньо реалізованими лишаються експертний потенціал із компетентним внеском у формування змісту місцевої політики, аналітично-експертного середовища, профспілкових організацій, організацій роботодавців.

Окремими заходами слід створити умови для вільного й прозорого доступу до публічної інформації. Відтак необхідно передбачити реалізацію таких дій: уточнення положень законодавства про діяльність органів влади в частині визначення інформування громадян про поточну діяльність; створити централізовані реєстри чинних законів та інших нормативних актів; забезпечити надання он-лайн послуг органами місцевої та державної влади, щоб громадяни змогли вільно шукати й отримувати інформацію, надсилати запити, брати участь у голосуванні, подавати заяви та більше взаємодіяти з посадовими особами. На часі впровадження сучасних форм забезпечення прозорості й відкритості через удосконалення інструментів, основних процедур та врахування результатів он-лайн консультацій, електронних петицій у процесі прийняття політичних рішень, які з часом замінять консультації віч-на-віч [51].

Таким чином, актуальним залишається перенесення досвіду щодо формування суспільного попиту на інформацію про діяльність органів самоврядування, інтересу громадян щодо її отримання шляхом створення інформаційних кіосків з поширення електронної оперативної інформації про послуги органів влади та вакантні місця в них; створення інформаційного центру, наявність якого зробила б доступнішою інформацію про діяльність

влади, послуги й компетенцію та їх працівників.

Налагодження інтегрованої інформаційної системи, яка має забезпечити ефективну роботу органів влади завдяки вдосконаленню надання публічних послуг, їх інформаційно-аналітичних систем та використанню компонентів, що реалізують інтеграцію їхньої діяльності, а саме: телекомунікаційне середовище, інтегровану систему електронного документообігу, інтегровану систему управління інформаційними ресурсами, систему управління розподіленими технологіями аналітичних обчислень тощо.

До чинників, які забезпечують нормальну комунікативну політику в нашій державі, варто віднести громадський контроль. Однозначно для досягнення мети необхідний зворотний зв'язок, який, проте, є функцією суб'єкта дії, тому обмежуватися тільки громадським контролем не можна. Обов'язково при владі має працювати моніторингова служба: центр, який відстежує те, як громада реагує на певні посили, повідомлення, фрази, висловлювання. Оскільки громада теж інституалізується, вона повинна відстежувати те, як влада реагує на дії громадських організацій. Це й називається громадським контролем, бо контроль – це функція суб'єкта дії, якщо говорити з точки зору психології цілепокладання [36, с. 42].

Для підвищення ролі громадського контролю за діяльністю органів влади варто якнайшвидше подолати стереотипи, що були притаманні колишньому тоталітарному суспільству, з ідеєю домінування держави над людиною, де останній відводилася лише роль керованого об'єкта, на який спрямовувався владно-розпорядчий вплив та адміністративний примус, і запровадити принципово нову парадигму служіння людині.

Структурне розмежування прес-служб, які здійснюють оперативне інформування про діяльність установи та управлінських зв'язків з громадськістю, функції яких – здійснювати стратегічні комунікації, підвищить якість роботи органу влади. Для забезпечення ефективності в роботі прес-служб, як обов'язкової запропоновано запровадити посаду речника – це сприятиме відкритості й прозорості в роботі установи, полегшить доступ журналістів до особи, яка уповноважена надавати офіційну інформацію, збільшить кількість

професійних коментарів до державної політики в цій сфері, поліпшить роз'яснювальну роботу щодо діяльності відповідних органів [28, с. 18].

Також слід уникати дублювання, перетинання функцій і повноважень, формування механізмів «перекладання відповідальності». У кожному разі саме проблема уніфікації (її меж для досягнення оптимального балансу) і проблема організації ефективної взаємодії органів, а також співробітників, зайнятих у них, повинні розглядатись як основоположні під час вирішення складних соціально-економічних, соціально-культурних, техніко-технологічних завдань, пов'язаних із правовим механізмом державного управління [12, с. 64].

Вирішення зазначених проблем служб зв'язків із громадськістю знаходиться у площині підвищення кваліфікації працівників цих служб через вивчення основ кризового менеджменту, світового досвіду у сфері стратегічного планування, сучасних технологій кризових PR. Важливе практичне значення має також обмін досвідом між PR-фахівцями різних структур під час спільних семінарів, «круглих столів», конференцій тощо. Ураховуючи першочергове значення кризових PR в Україні в перехідний період, розвиткові цього напрямку зв'язків з громадськістю повинна приділятися увага на всіх рівнях.

Щодо інститутів громадянського суспільства як суб'єктів зовнішньої комунікації, їх діяльність слід активно вбудовувати в закриту систему владних структур, підтримуючи стан готовності управлінців до модернізації суспільства. Польський досвід свідчить, що інформованість, своєчасне передбачення тенденцій, використання наукових досліджень і моніторингу громадської думки дає змогу досягти порозуміння в суспільстві та прийняття зважених управлінських рішень. Інститути громадянського суспільства у важливих випадках мають бути «демпфером», їх своєчасні звернення, комунікативна діяльність, інформування, роз'яснення, а також пошук шляхів досягнення компромісних рішень буде значним внеском у формування зрілого деліберативного (дорадчого суспільства) [28, с. 73].

Змінюється і роль неурядових організацій. Ураховуючи їх професіоналізм, мобільність, посередницький характер діяльності, досвід менеджменту проектів, пропонується відвести неурядовим організаціям



особливу роль посередників між державними органами та громадами й зосередитись на таких основних функціях: менеджмент донорського фінансування, лобіювання та захист інтересів громад перед державою, намагання зробити владу більш підзвітною перед громадськістю [39, с. 115].

Саме тому необхідність формування спроможності громадянського суспільства на системну конструктивну взаємодію з органами самоврядування влади, які, своєю чергою, повинні стратегічно реформувати свою діяльність спрямовану на поліпшення якості життя громадян.

Синтезувавши сучасну практику реалізації моделі комунікативної політики, можна визначити такий перелік послань, через який органи влади повинні демонструвати громадськості зміст своєї діяльності, який ураховує:

- антикорупційні рішення та дії;
- аполітичність (незаангажованість дій жодною із політичних партій);
- ефективне виконання своїх функціональних обов'язків перед цільовими групами громадськості;
- передбачуваність політики й стратегії діяльності;
- дотримання стандартів корпоративної культури та етичних стандартів.

Такий перелік послань дозволяє створити стратегічно комунікативний месидж, який сформує ставлення громадськості до органу державної влади як ефективної інституції з обслуговування їхніх інтересів. Звідси названі комунікативні конструкти дозволяють урівняти позиції органів державної влади й громадськості в процесі побудови діалогічних відносин, а на підставі цього виробити оптимальну формулу комунікативного супроводу процесів формування державної політики [14].

Здійснюючи порівняльний аналіз й простежуючи еволюцію підходів до управління в інформаційній сфері, досліджуючи характерні тенденції щодо встановлення комунікативних процесів у країнах «з досвідом демократії», відзначимо концепт інституалізації діалогових комунікацій як умову розвитку демократичних процесів і становлення інформаційного та громадянського суспільства. Інформаційна парадигма, що нині є основою державної інформаційної політики в Україні, має бути замінена на комунікативну, як

неминучий результат розвитку демократичних перетворень в Україні. Державна комунікативна політика має стати одним із напрямів розв'язання проблем ефективності та оптимізації державного управління в інформаційній сфері, знаряддям розбудови громадянського та інформаційного суспільства в Україні [47, с. 78].

Підсумовуючи, варто врахувати, що для позитивних змін у зв'язках влади з громадськістю потрібен перехід до розуміння комунікації як інструмента стратегічного управління (стратегічного менеджменту). Покращання репутації органу влади насамперед залежить від поглиблення переконаності представників громадськості (у вигляді позитивної громадської думки та підвищення довіри до владних інститутів) про легітимність діяльності цього органу. Тому важливою стає постійна підтримка двостороннього потоку комунікацій, що вимагає стратегічного курсу політики з урахування громадських запитів та проблем. Отож основу такого підходу становить принцип, за яким аудиторія, як правило, допускає вплив на себе лише в тому разі, якщо організація готова до діалогу з нею (безпосередньо чи опосередковано) заради узгодженості принципів своєї діяльності.

### **3.2. Використання інформаційних систем та технологій у комунікативній діяльності органів місцевої влади**

Одним зі способів оптимізації комунікативного простору органів місцевого самоврядування є застосування віртуальних форм публічності та впровадження електронної демократії, що допоможе максимально залучити громадян до місцевого управління. Реалізація комунікативних дій відбувається з використанням електронних засобів комунікації, а саме політичних інтернет-комунікантів, каналів і технічних засобів інформування, інструментів електронного урядування.

В умовах децентралізації та конституційної реформи ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою посилюється завдяки можливостям вільного доступу до національних електронних інформаційних ресурсів. Електронне урядування є способом організації

державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж і сегментів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує функціонування певних органів у режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадянина з органами влади. Тобто передбачає, що будь-яка особа через Інтернет може звертатись із запитом до органів місцевого самоврядування для отримання необхідної інформації, а головне – для одержання адміністративних послуг [8].

Активне впровадження інформаційних технологій і продовж останніх років зумовило «цифровізацію» адміністративних процесів із метою підвищення якості (особливо за критеріями скорочення термінів надання послуг і підвищення прозорості відповідних процесів, а також залучення клієнтів-громадян до оцінювання якості послуг за допомогою мережевих ресурсів Інтернету). Подібна практика відкрила абсолютно нові можливості для перепроєктування організаційних структур і процедур, зокрема щодо спілкування із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Наразі в системі місцевого самоврядування відбувається активний пошук ефективних моделей співпраці влади та громади. Для цього апробуються нові способи діалогу та контролю за місцевою владою, які сприятимуть досягненню об'єктивності, оперативності, відкритості місцевої влади; якнайповнішому забезпеченню реалізації конституційних прав на участь у керуванні справами та втіленню інформаційної свободи; підвищенню ефективності діяльності територіальних органів самоврядування.

Безпосередньо у сфері місцевого самоврядування основні сучасні інформаційні технології набули такої конфігурації:

Технології надання інформації (веб-сторінки) дають широкі можливості для розповсюдження інформації з використанням зручної навігації, пошуку й безкоштовного тиражування у великих обсягах. Інформація з'являється оперативно й доступна цілодобово для миттєвого пред'явлення – ідеальне середовище для моніторингу законодавчих актів, рішень органів самоврядування й забезпечення населення або спеціальних органів можливістю швидкого одержання різної статистичної, аналітичної або методичної інформації.

Технології поширення інформації (групи новин, списки розсилки) дозволяють швидко та з мінімальними витратами поширювати певну інформацію серед гігантської аудиторії – ідеальне середовище для адресного доведення рішень органів місцевого самоврядування до громадян з метою ознайомлення.

Технології обміну інформацією (електронна пошта, форуми, чати, відео- й аудіоконференції) забезпечують постійний інформаційний швидкісний канал, який передбачає двосторонній обмін інформацією між більшою кількістю учасників – ідеальне середовище як для міжвідомчого обговорення прийнятих місцевими органами рішень, так і для всебічного їх обговорення [28, с. 261].

У цьому контексті важливу роль відіграє веб-сайт, що уможливорює істотне підвищення ефективності та результативності різноманітних напрямів діяльності на рівні села чи міста – від надання он-лайн послуг населенню та бізнесу до підготовки, обговорення й прийняття управлінських рішень на локальному рівні. Електронний портал – це засіб реалізації віртуального агентства з надання послуг для громадян. Акумуляція різних електронних ресурсів органів місцевої влади у портал має суттєві переваги [42, с. 262]:

- повне та об'єктивне інформування членів територіальної громади про перелік і зміст усіх муніципальних послуг;
- активне залучення фізичних та юридичних осіб до обговорення ініціатив ради, виконавчих органів, органів самоорганізації населення тощо;
- забезпечення багатосторонніх комунікацій між суспільством, бізнесом та владою;
- вирішення за допомогою принципу «єдиного вікна» широкого кола питань із регулювання господарської діяльності (реєстрація, ліцензування, оподаткування тощо);
- оптимізація оперативної взаємодії всіх суб'єктів надання муніципальних послуг.

Такий веб-портал є складовою частиною е-уряду – невід'ємним елементом підсистем е-регіон, е-місто та е-район, який, будучи «порталом для суспільства», забезпечує точку доступу для населення до всіх рівнів послуг. Необхідність переводити державні послуги, закупівлі та взаємодію держави з

громадянами й бізнесом в онлайн-режим прописує також Угода про асоціацію України з ЄС, зокрема глава 14 розділу 5 Угоди, де зазначено аспекти взаємодії України та ЄС в царині впровадження інформаційного суспільства. Тут же йдеться про необхідність формування системи електронного урядування, тобто власне цієї взаємодії онлайн. Однак потреба в е-уряді є об'єктивною вимогою часу, а не лише обтяжувальним пунктом до виконання в Угоді [21].

Сьогодні всі сучасні інформаційні технології об'єдналися під однією загальною ідеєю Електронного уряду, яку можна представити у вигляді чотирьох послідовних етапів: створення єдиного порталу, який містить різні інформаційні ресурси, доступні на певному сервері для цілодобового ознайомлення громадян; забезпечення зворотного зв'язку, який може мати вигляд надання громадянам можливості одержання різних довідок та інформації, а також вивчення різних аналітичних матеріалів і новин про діяльність того або іншого органу управління. На даному етапі передбачається надання громадянам можливості заповнення різних електронних документів для полегшення процедур сплати податків, одержання ліцензії, реєстрації тощо; налагодження взаємодії представників органів державного й місцевого самоврядування з громадянами в режимі реального часу, поява сервісу здійснення оплати різних послуг державним структурам і регіональним порталам, які поєднують державні послуги й послуги недержавного сектору.

Трансформація уряду, що передбачає створення електронної інфраструктури державного управління на основі єдиних стандартів і додання урядовому порталу статусу єдиного пункту доступу до всіх послуг – як для громадян, так і для бізнесу. Цей етап передбачає значне збільшення інтерактивності інформаційних ресурсів, що дозволить більшою мірою залучити громадян до процесу прийняття державних рішень [26, с. 130].

Загалом електронний уряд – це концепція здійснення управління державою, яка є складовою масштабного інформаційного перетворення суспільства, зміна нормативно-правової бази, освітніх пріоритетів, принципів формування й витрат бюджету, екологічних орієнтирів, перерозподілу зон пріоритетної компетенції державних і суспільних структур, перенесення акцентів

в економіці, оновлення й розширення ціннісних парадигм суспільства [3, с. 87].

Шляхом упровадження інформаційного урядування досягаються значні позитивні чинники: покращення діалогу між громадянами та владою; пришвидшення надання адміністративних послуг; скорочення витратності в управлінській діяльності; зменшення кількості державних службовців та високий рівень кваліфікованості послуг; доступність і швидкість взаємодії людини й владних органів [19, с. 28].

Проте слід урахувати вразливість системи електронного урядування з точки зору різних загроз: кіберзлочинності, кібертероризму, проведення спеціальних інформаційних операцій, поширення недостовірної інформації, маніпулювання свідомістю громадян тощо. Крім того, до внутрішніх загроз дослідники відносять такі фактори: недостатня сформованість нормативно-правового забезпечення; недостатній рівень національної інформаційно-комунікаційної інфраструктури; низький рівень фінансування й ефективності використання наявних ресурсів; низький рівень інформатизації окремих галузей економіки та регіонів.

Ураховуючи численні недоліки й перешкоди на шляху впровадження системи е-урядування в Україні, необхідно подолати відомчий підхід до роботи в системі, значне дублювання інформації, відсутність єдиних стандартів і несумісність ресурсів, складність доступу тощо. Адже в сучасному управлінському процесі е-урядування здатне змінити безпосередньо природу влади, зробити її більш прозорою й підконтрольною громадськості, створити умови для нормального розвитку освітньої сфери й своєчасного ухвалення поточних управлінських рішень.

Поруч із перевагами при використанні інформаційно-комунікаційних технологій органами місцевого самоврядування у Вінницькій області ми визначили і різноманітні проблеми. Вирішальне значення має розвиток активності жителів громад і їхня участь в управлінні громадою. Важливо зробити владу прозорою, почати складну роботу з формування відкритого громадянського суспільства. Розглянемо проблеми комунікації та шляхи їх вирішення в табл. 3.3. Проведений аналіз доводить необхідність подальшого

розвитку інформаційно-комунікативних технологій як інструменту вдосконалення зв'язків із громадськістю й підвищення ефективності самоорганізації населення в системі трансформаційних процесів державного управління. Рекомендовано впровадження інтерактивного координаційного механізму в системі електронного уряду, що забезпечить цілодобове й безоплатне залучення громадян до участі в управлінні державними справами і дозволить уникнути комунікативних бар'єрів між урядом та громадськістю – бюрократизм, хабарництво та ін.

Таблиця 3.3

### Проблеми використання інформаційно-комунікаційних технологій органами місцевого самоврядування у Полтавській області

№ з/п	Проблема	Шляхи вирішення	Відповідальні особи / органи державної влади чи місцевого самоврядування, організації
1	2	3	4
1	Недосконалі нормативно-правові акти, що регулюють використання інформаційно-комунікаційних технологій в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, що стримують розвиток цих технологій.	Законодавча база потребує значних змін та доповнень, оскільки закони, постанови, укази тощо не відповідають рівню розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та одні можуть суперечити іншим.	Громада (в порядку місцевої ініціативи, звернення до органів влади, народних депутатів України); органи місцевого самоврядування (в порядку подання пропозицій до обласних рад для врахування їх при формуванні регіональних програм розвитку), народні депутати України (в порядку депутатських ініціатив, законопроектів).
2	Недостатній рівень фінансування з державного бюджету.	Пошук інших джерел фінансування.	Обласні, загальнодержавні конкурси, міжнародні гранти.
3	Обмежений доступ до мережі Інтернет для посадових осіб місцевого самоврядування.	Поширення покриття, використання якісних надавачів послуг інтернет-зв'язку.	Відповідна сільська, селищна, міська рада.
4	Не всі посадові особи місцевого самоврядування володіють високим рівнем кваліфікації для використання інформаційно-комунікаційних технологій.	Підвищення кваліфікації в інформаційно-комунікативній сфері.	Відповідна сільська, селищна, міська рада; центр підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

## Продовж. таблиці 3.3

1	2	3	4
5	Не всі органи виконавчої влади та місцевого самоврядування мають власні сайти. Ті, які мають, не завжди звітують на них про виконану роботу чи про заплановані заходи, проекти тощо.	Створення спеціалізованого підрозділу (призначення фахівця), який би інформував громадян за допомогою використання інформаційно-комунікаційних технологій про діяльність ОМС.	Відповідна сільська, селищна, міська рада.
6	Не всі органи місцевої влади Вінницької області забезпечили громадянам можливість до них звернутись.	Створення онлайн платформ (е-петиції, електронні звернення); надання відповідей на інформаційні запити населення у мережі Інтернет та підтримання комунікації між органами виконавчої влади, ОМС та населенням, засобами масової інформації.	Органи виконавчої влади, ОМС та активне населення, засоби масової інформації.

Отже, ми визначили проблеми, які існують в інформаційно-комунікаційній сфері у Полтавській ОТГ та шляхи їх вирішення. Україна робить певні кроки для впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій у всі суспільні сфери. Проте, при використанні цих технологій органами муніципальної влади виникає значна кількість проблем, серед яких було виокремлено основні: недостатнє фінансування розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, низький рівень кваліфікованості державних службовців, недосконала законодавча база, обмежений доступ громадян до онлайн ресурсів тощо. Аби використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності ОМС було ефективним слід проявити активність як органам муніципального управління так і небайдужим громадянам.



Таким чином, інтенсивний рівень взаємодії, що дає Інтернет, має потенціал збільшення масштабу, широти й глибини консультацій органів влади з громадянами та іншими зацікавленими особами під час розробки політики. Незважаючи на сподівання, консультації он-лайн під час розробки політики залишаються ще новинкою, і прикладів належної практики тут ще небагато. Однак досвід свідчить, що вони є найефективнішими тоді, коли супроводжуються звичайними інструментами консультацій, як у випадку поєднання дискусійних он-лайнових груп, так із консультаціями віч-на-віч.

### **Висновки до розділу 3**

Згідно з аналізованими параметрами, відкритими залишаються питання щодо єдиних механізмів установлення та вивчення зворотного зв'язку – громадської думки, пропозицій, оцінок, моніторингу, планування довгострокових комунікативних стратегій. Одним із механізмів підвищення ефективності комунікативної діяльності є створення дієвих підрозділів замість діючих відділів із взаємодії з громадськістю, яких на заході давно вже не існує. Не можуть виконувати функції комунікативних підрозділів в органах державної влади і прес-служби, завдання яких – поточного інформування оперативних зв'язків зі ЗМІ.

Основними завданнями є зосередження на першочергових заходах, а саме: визначення пріоритетів у сфері політичних комунікацій, узгодження механізмів інформування та зворотного зв'язку; визначення центрального органу, відповідального за розроблення, упровадження та контроль за реалізацією комунікативної політики; забезпечення взаємодії, побудови вертикальної та горизонтальної ієрархії комунікацій; підвищення ефективності використання новітніх інформаційно-комунікативних технологій, упровадження високих стандартів щодо зручності й легкості доступу громадян до публічної інформації; розроблення чіткого та прозорого механізму контролю за процесами опрацювання пропозицій

(зауважень) звернень громадян і громадських об'єднань; підвищення рівня професійної компетентності працівників місцевих органів, відповідальних за комунікативну взаємодію з громадськістю.

Отож якість публічних послуг є ключовим чинником налагодженої комунікації, одним із провідних засад ефективності публічного адміністрування в очах громадськості. Зокрема, з огляду на національні умови перед місцевими та державними органами доцільно було б поставити такі основні завдання: удосконалення наявної законодавчої бази регулювання надання якісних публічних послуг; запровадження альтернативних систем надання послуг, однак цей процес має бути прозорим і доступним для коригуючого впливу громадськості; якісні перетворення у сфері поширення досвіду й кадрової підготовки фахівців з публічного адміністрування; прискорення темпів запровадження електронного урядування – доступу до публічних послуг через Інтернет (але такий доступ має бути зручний для користувачів, доступний і якісний).

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досягнута поставлена мета, яка полягає у удосконаленні механізму комунікації місцевого самоврядування з громадськістю. Результати поведеного дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. В ході проведеного дослідження нами встановлено зростаючу роль комунікацій у системі публічного управління як чинника, що забезпечує підтримання постійного взаємозв'язку між органами державної влади та громадянами, орієнтацію діяльності держави на потреби суспільства, запобігання та вирішення суспільно важливих проблем. Отже, в умовах реформаційного процесу в Україні важливе місце посідає модернізація комунікативної взаємодії, зокрема побудова ефективної, зорієнтованої на громаду комунікативної політики органів місцевого самоврядування.

2. Визначено, що головною проблемою комунікативної діяльності влади всіх рівнів є відсутність системності у виробленні комунікативної політики. До проблемних питань також належить відсутність координації в роботі служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування, не завжди ефективний зворотний зв'язок з аудиторією, нестача гнучкості та оперативності у процесі.

3. В ході проведеного дослідження констатовано, що проблема відкритості і прозорості влади формує центральний каркас комунікативної взаємодії. Однак в Україні це питання потребує доопрацювання, особливо в контексті підвищення взаємодії та правового контролю громадськості над владою, посиленні можливостей громадян у здійсненні громадського контролю за діяльністю депутатів місцевих рад, доступі до ухвалення рішень місцевого значення; підвищенні відповідальності посадових осіб щодо забезпечення повного і своєчасного надходження й оновлення інформації, оприлюднення рішень міської ради, рішень виконкому й розпоряджень міського голови, що стосуються територіальної громади.

4. Дослідження проведено на базі Полтавської міської територіальної громади, основною метою діяльності якої є формування прозорих взаємин із населенням, громадськими організаціями, засобами масової інформації, політичними партіями, комерційними та іншими організаціями на території, підвищення їхньої довіри до органів влади, які мають забезпечити реалізацію їх конституційних прав. Встановлено, що взаємодія Полтавської міської ТГ відбувається в наступних формах: громадські ініціативи, проведення спільних заходів (зустрічі, засідання), звернення громадян. Метою створення сайту є оприлюднення інформації про роботу Полтавської міської ради, підвищення ефективності та прозорості її діяльності, забезпечення впливу на процеси, які відбуваються на території ради та для власного розміщення проектів нормативно-правових актів, рішень органів місцевого самоврядування.

5. В ході дослідження зазначено, що західні експерти вважають, що місцеві органи влади мають діяти на основі колективної відповідальності, яка потребує ділового партнерства та співробітництва між громадськістю та представниками адміністрації. Як найефективніший засіб досягнення такої співпраці розглядаються PR-служби.

6. Констатовано, що формування е-урядування в Україні перебуває на стадії становлення і розвитку. Враховуючи численні недоліки й перешкоди на шляху впровадження системи е-урядування в Україні, потрібно подолати відомчий підхід до роботи в системі, позбутися значного дублювання інформації, виробити єдині стандарти роботи ресурсів, спростити доступ до них тощо. Адже в сучасному управлінському процесі е-урядування здатне змінити безпосередньо природу влади, зробити її більш прозорою і підконтрольною громадськості, створити умови для нормального розвитку освітньої сфери і своєчасного ухвалення поточних управлінських рішень.

7. Аналіз наукових досліджень та процесів практичного впровадження ефективно налагоджених комунікацій дав підстави для таких рекомендацій щодо оптимізації комунікативної діяльності: створити єдиний центр для

координації дій у процесі розроблення комунікативної політики; центри комунікацій влади і громадськості для налагодження партнерської співпраці; розробити програму підвищення рівня знань працівників місцевої влади щодо наявних механізмів взаємодії з громадськістю та вміння їх застосовувати; створювати інститути, здатні забезпечувати відкритість, прозорість своєї діяльності, залучення громадян до процесів ухвалення рішень; впровадити оцінювання ефективності послуг влади з погляду задоволення потреб громадян; активно впроваджувати у процесі взаємодії з громадськістю програми електронного врядування і розширювати доступ до Інтернету з метою впровадження нових інструментів співпраці; сприяти налагодженню громадського контролю за діяльністю органів влади та громадської експертизи; розвивати засади комунікативного менеджменту в управлінні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акайомова А. Політична комунікація як процес взаємодії політичних суб'єктів . Політичний менеджмент. 2011. № 1. С. 87–91.
2. Аксьонова В. І. Методологічні засади міжкультурної комунікації в контексті сучасного інформаційного суспільства. Гілея : науковий вісник : зб. наук. пр. 2011. Вип. 49. С. 311–319.
3. Актуальні проблеми формування та розвитку європейського інформаційного простору : кол. монографія / Є. Б. Тихомирова та ін. Луцьк : Терен, 2012. 352 с.
4. Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна, сфера професійної діяльності, галузь прикладних досліджень : зб. документів і матеріалів / О. І. Кілієвич та ін. Київ : К.І.С., 2004. 224с.
5. Аналіз правового регулювання механізмів місцевої демократії. Український незалежний центр політичних досліджень. URL: <http://civil-rada.in.ua/?p=1766>. (дата звернення: 20.11.2022).
6. Андреева Г. І. До питання якості інформаційного забезпечення аналізу господарської діяльності. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 19.11.2022).
7. Анісімович-Шевчук О. З. Політична комунікація як системоутворюючий фактор політичного життя суспільства : автореф. дис. канд. політ. наук : 23.00.02 Львів., 2010. 19 с.
8. Апель К.-О. Дискурс і відповідальність: проблема переходу до постконвенціональної моралі / К.-О. Апель ; пер. з нім. В. Купліна. – К. : Дух і літера, 2009. – 430 с.
9. Арендт Х. Між минулим і майбутнім. Київ: Дух і літера, 2002. 321 с.
10. Асанова А. А. Електронний уряд як дійовий механізм взаємодії і форма співпраці держави та громадян в інформаційному суспільстві. *Державне управління*. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 11.11.2022).
11. Аудитория Интернета в Украине: динамика, мобильный Интернет, старые и новые пользователи. *Исследование GfK Украина*. URL: [http://www.gfk.ua/public\\_relations/presentations/index.ua.html](http://www.gfk.ua/public_relations/presentations/index.ua.html). (дата звернення:

18.11.2022).

12. Бабінова О. Взаємодія органів державного управління та місцевого самоврядування з громадськістю як предмет теоретичного аналізу. Вісник НАДУ. 2004. № 3. С. 345–353.

13. Бабінова О. О. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю: теоретико-методологічний аспект : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 Київ, 2006. 18 с.

14. Бажинова О. А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. *Публічне управління : теорія та практика* : зб. наук. пр. Харків. : Вид-во ХарРІНАДУ, 2012. № 4 (12). С. 196–201.

15. Баймуратов М. М. Децентралізація повноважень публічної влади в Польщі як засіб формування компетенції місцевого самоврядування: досвід для України / М. М. Баймуратов // Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Право. – 2014. – Вип. 7. – С. 138–147.

16. Байрак С. О. Місцеве самоврядування в республіці Польща: досвід демократичної трансформації : автореф. дис. канд. політ. наук : 23.00.02 Київ, 2013. 20 с.

17. Бальцерович Л. Загальні помилки при обговоренні проблем переходу до ринкової економіки *Уроки реформ* : матеріали Міжнар. конф., м. Київ, 2014. С. 21–24.

18. Баровська А. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект: аналітична записка *Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/293/>. (дата звернення: 28.11.2022).

19. Бартон В. И. Сравнение как средство познания Минск : БГУ, 1978. 125 с.

20. Біла книга з громадської участі у процесі прийняття рішень на місцевому рівні URL: [http://parlament.org.ua/upload/docs/White\\_paper\\_UKR\\_ed.pdf](http://parlament.org.ua/upload/docs/White_paper_UKR_ed.pdf). (дата звернення: 22.11.2022).

21. Боднарчук О. В. Політичні комунікації в контексті євроінтеграційного курсу України : автореф. дис. канд. політ. наук : 23.00.02. Чернівці, 2015. 20 с.

22. Бойко О. П. Механізм реалізації прав громадян через місцеві ініціативи : автореф. дис. канд. наук з держ. управління : 25.00.04. Київ, 2012. 23 с.
23. Бондаренко А. Інформаційні технології як механізм взаємодії влади з громадськістю. *Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-т. держ. упр.* 2009. Вип. 1 (1). С. 1–7.
24. Бортников В. Деякі проблеми політичної участі громадян в умовах демократичного транзиту. *Політичний менеджмент.* 2009. № 1. С. 3–15.
25. Бортников В. Особливості участі громадян в концептуальних моделях демократії. *Політичний менеджмент.* 2007. № 3. С. 38–50.
26. Буруковська Н. В. Теорія суспільства крізь призму комунікативної етики. *Вісник Академії адвокатури України.* 2019. № 1. С. 26–31.
27. Буханевич А. І. Забезпечення принципів відкритості та прозорості при налагодженні діалогу між владою та громадськістю *Державне управління удосконалення та розвиток* URL: *ел. наук. фах. вид.* 2010. № 3. : <http://www.dy.nauka.com.ua/>. (дата звернення: 25.11.2022).
28. Васютіна В. В. Інформаційна політика України в контексті євроінтеграційних процесів : автореф. дис. канд. політ. наук : 23.00.02 Одеса, 2014. 16 с.
29. Вебер М. Избранные произведения : пер. с нем. – Москва. : Прогресс, 1990. 808 с.
30. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В. Т. Бусел. Київ : Перун, 2001. 1440 с.
31. Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформи Івано- Франківськ. 2012. 195с.
32. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади. *Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю*, 22 листоп. 2011 р. Полтава : ПолтНТУ, 2011. 292 с.
33. Войтович Р. В. Механізми реалізації зв'язків з громадськістю в державному управлінні : навч. Посібник. Київ : НАДУ, 2007. 72 с.
34. Гавра Д. П. Основы теории коммуникации : учеб. пособ. СПб.



: Питер, 2011. 285 с.

35. Галаган Л. Специфіка інформаційного забезпечення органів державної влади в Україні в контексті впровадження електронного урядування. *Міжнародна наукова конференція «Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору»*. URL: <http://conference.nbu.gov.ua/report/view/id/298>. (дата звернення: 22.11.2022).

36. Гнатюк С. «Нові ідентичності» в Україні та світі: підстави формування, концепції, прогнози. *Нац. ін.-т стратегічних досліджень*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/534/>. (дата звернення: 2.10.2022).

37. Голуб'як Н. Р. Регіональна політика України та Республіки Польща: порівняльний аналіз : автореф. дис. канд. політ. наук : 23.00.02. Львів, 2014. 19с.

38. Гончарова Т. Сучасний інформаційно-комунікаційний інструментарій підвищення ефективності надання муніципальних послуг в Україні *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 2. С. 261–253.

39. Готун А. Основні концепції дослідження комунікації в політичній системі суспільства. *Політичний менеджмент*. 2021. № 1. С. 75–86.

40. Грачев М. Н. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития. Москва: Прометей, 2004. 328 с.

41. Григорян О. О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf>. (дата звернення: 3.09.2022).

42. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Київ: К.І.С., 2006. 398 с.

43. Гузенко Т. А. Нові соціальні медіа в контексті зміни парадигми державної комунікативної політики / Т. А. Гузенко // *Публічне управління: теорія та практика*. – 2014. – Вип. 4. – С. 152–157.

44. Гузенко Т. А. Проблемні питання формування та реалізації державної комунікативної політики в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2014. № 2. С. 8–14.

45. Гулай В. Політико-комунікативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2015. Вип. 27. С. 89–94.

46. Гурняк І. Л. Системна потужність і громадянська ефективність як критерії оцінки функціонування територіальних громад *Теорія та практика державного управління*. 2015. №1 URL: : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/index.html>. (дата звернення: 2.10.2022).

47. Драгомирецька Н. М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця : монографія, Одеса: Астропринт, 2005. 279 с.

48. Дубас О. П. Електронна демократія: сутність і перспективи розвитку в Україні *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв : Щоквартальний науковий журнал* 2011. № 1. Київ: Міленіум, 2011. С. 187–190.

49. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України ; наук. ред Ю. В. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування. 630 с.

50. Ефективність державного управління : монографія. Київ : КІС, 2002. 420 с.

51. Запровадження комунікацій у суспільстві / за ред. Н. К. Дніпренко, Київ : Вістка, 2009. 56 с.

52. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування / за ред. Т. Камінська, та ін. Київ : НАДУ, 2008. 200 с.

53. Індекс публічності місцевого самоврядування *Моніторинг мережі ОПОРА*. URL: : <http://publicityindex.org/>. (дата звернення: 17.09.2022).

54. Інформаційно-комунікаційні особливості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою: регіональний аспект. *Нац. ін.-т стратегічних досліджень*. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/978/>. (дата звернення: 14.10.2022).

55. Карпчук Н. П. Комунікаційна політика Європейського Союзу : План Д для діалогу, демократії та дебатів *Науковий вісник Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки*. 2011. № 20. С. 54–57.

56. Катаева В. И. Методы принятия управленческих решений

Москва: Директ-Медиа, 2015. 196 с.

57. Климанська Л. Комунікативний потенціал у політиці . *Львівська політехніка*. 2006. URL:

[http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11648/1/21\\_18Ukr\\_nac\\_ideya.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11648/1/21_18Ukr_nac_ideya.pdf). (дата звернення: 18.11.2022).

58. Кравченко Т. Інноваційні інструменти реалізації громадянами права на участь у місцевому самоврядуванні в Україні *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2015. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2015\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_22). (дата звернення: 22.11.2022).

59. Крутій О. М. Державно-управлінський аспект діалогу органів влади та громадськості: від форми спілкування до методологічної основи. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vamsu\\_du/2011\\_2/Krutii.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vamsu_du/2011_2/Krutii.htm). (дата звернення: 22.10.2022).

60. Лашкіна М. Г. Концептуальні засади взаємодії органів державної влади та засобів масової інформації в умовах демократизації державного управління в Україні : автореф. дис. канд. наук з держ. упр : 25.00.01. Київ, 2008. 20 с.

61. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2011\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_9). (дата звернення: 20.11.2022).