

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Чорна Наталія Євгенівна

НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНУ
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ДСПУАзм-21
Чорна Наталія Євгенівна

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Августин Руслан Ростиславович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	6
1.1. Сутність та особливості комунікацій в діяльності органів місцевого самоврядування	6
1.2. Нормативно–правові засади налагодження ефективних комунікацій органу місцевого самоврядування з громадськістю.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	24
2.1. Оцінка організаційного забезпечення налагодження ефективних комунікацій органу місцевого самоврядування з громадськістю.....	24
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	64
3.1. Напрями підвищення ефективності комунікацій Тернопільської обласної ради з громадськістю	64
3.2. Інноваційні підходи та цифрові інструменти налагодження ефективних комунікацій органу місцевого самоврядування з громадськістю.....	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку українського суспільства питання ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування (ОМС) та громадськістю виходять на перший план. Децентралізація, зміцнення ролі громад, цифровізація публічного управління та необхідність швидкого реагування на суспільні виклики – усе це суттєво підвищує вимоги до відкритості, прозорості та оперативності влади.

Події крайніх років, зокрема пандемія COVID–19, російсько–українська війна, загрози інформаційної безпеки, показали, що від якісної комунікації залежить не лише поінформованість населення, а й рівень довіри до влади, соціальна стабільність та ефективність прийняття управлінських рішень. Водночас на практиці ОМС часто використовують застарілі або односторонні форми взаємодії, що ускладнює діалог з громадянами та зменшує їхню участь у розвитку як окремої громади, так й області загалом. Усе це визначає високу актуальність дослідження механізмів та інструментів комунікації на місцевому рівні.

Питання комунікації влади з громадськістю у своїх роботах активно розглядали українські та зарубіжні вчені, серед яких В. Королько, Г. Почепцов, Є. Тихомирова, Т. Гончарук, К. Міщенко, В. Ребкало, О. Оболенський, В. Тертичка, Дж. Грант, Г. Лассуелл, М. Кастельс та інші. У їхніх працях сформовано теоретичні підходи до розуміння комунікації як соціального процесу, обґрунтовано роль діалогу в публічному управлінні, запропоновано різні моделі комунікаційної взаємодії.

Попри значну кількість наукових напрацювань, проблема системного вдосконалення комунікацій органів місцевого самоврядування з громадськістю, особливо з урахуванням цифрової трансформації, кризових умов та потреби посилення довіри до влади, залишається відкритою. Це обумовлює необхідність всебічного дослідження та пошуку практичних рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікацій органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та значення комунікацій у системі органів місцевого самоврядування;
- проаналізувати існуючі моделі, принципи, форми, інструменти й методи комунікації органів місцевої влади з громадськістю;
- охарактеризувати вітчизняний і зарубіжний досвід комунікативної взаємодії влади та громадян;
- дослідити сучасний стан комунікацій у конкретному органі місцевого самоврядування, а саме – в Тернопільській обласній раді;
- визначити проблеми, бар'єри та можливості їхнього подолання;
- розробити комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Об'єктом дослідження є комунікації Тернопільської обласної ради з громадськістю, а **предметом дослідження** – принципи, механізми, інструменти, моделі та практичні особливості комунікацій Тернопільської обласної ради з громадськістю.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів органами місцевого самоврядування для вдосконалення комунікаційних стратегій, у підготовці комунікаційних планів та програм розвитку громад, у діяльності пресслужб і комунікаційних підрозділів.

Апробація. Основні положення та висновки дослідження були обговорені на науковій конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–ПРАВОВІ ЗАСАДИ НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1. Сутність та особливості комунікацій в діяльності органів місцевого самоврядування

У сучасних умовах децентралізації, цифрової трансформації публічного управління та зростання суспільних викликів, спричинених пандемією COVID–19, російсько–українською війною й посиленням інформаційних загроз, ефективна комунікація органу місцевого самоврядування (ОМС) з громадськістю набуває вирішального значення для сталого розвитку територіальних громад. Саме якість комунікації визначає рівень відкритості та підзвітності місцевої влади, сприяє формуванню довіри та підвищує залученість населення до процесу ухвалення управлінських рішень [1].

Термін «комунікація» має глибоке історичне коріння та тривалий шлях семантичного розвитку. За даними академічних словників, він походить від латинського *communicatio* – «повідомлення, передача», що пов'язане з дієсловом *communico* – «роблю спільним, повідомляю, з'єдную», утвореним від *communis* – «спільний» [10].

У мовах різних наукових традицій цей термін отримував різні відтінки значення. Ще у 1928 році в каталозі Бібліотеки Конгресу США слово вживалося лише у двох контекстах – «комунікація та транспорт» і «військова комунікація». Лише з появою електронних засобів зв'язку виникла потреба трактувати комунікацію як технологічну передачу інформації. Саме тому різні галузі знань – від фізики й механіки до філософії, соціології та лінгвістики – поступово вплинули на формування багатогранного змісту цього терміну.

Очевидно, що універсального визначення комунікації не існує, на що

вказує і велика кількість дефініцій – ще у 1972 році Ф. Данс і К. Ларсон нарахували понад 120 визначень, а Дж. Андерсен у 1996 році – уже більше 240. За словами дослідників, визначень «комунікація» майже стільки, скільки й авторів, які її вивчають [32].

Так, Г. Почепцов розглядає комунікацію як процес перекодування вербальної інформації в невербальну й навпаки, наголошуючи на її ролі в «проясненні» неявних смислів у суспільстві та перетворенні інтенцій на технологічно керований процес [42]; Р. Якобсон – як передавання інформації через знакові системи; Ю. Лотман – як переклад тексту з мови «я» на мову «ти», підкреслюючи важливість уміння мовця адаптувати повідомлення до реципієнта [24], У. Шрем – як акт встановлення контакту між відправником і отримувачем за допомогою повідомлень; Т. Шибутані – як обмін, що забезпечує кооперативну взаємодопомогу і дозволяє координувати складні дії; Р. Фалмер – як трансплантацію ідеї; Е. Роджерс – як процес передачі ідеї від джерела до одержувача з метою змінити його поведінку; Н. Чаусов – як обмін інформацією, що дозволяє керівнику приймати управлінські рішення і доводити їх до співробітників; Г. Лассуелл – як процес передавання повідомлень; К. Шеннон, У. Вівер – як технічний процес кодування та декодування сигналу; Ю. Габермас – як соціальну взаємодію, спрямовану на досягнення порозуміння; Н. Луман – як базовий елемент функціонування соціальних систем; Ч. Кулі – як механізм розвитку людських відносин та культури, підкреслюючи різноманітність її засобів – від невербальних сигналів до технічних інструментів [54]; Д. Мак-Квейл – як процес створення, передавання і сприйняття повідомлень, важливий для досягнення суспільної згоди та прозорості влади [25].

У гуманітарних науках комунікацію трактують як соціальний феномен. О. Висоцька визначає її атрибутом людської діяльності та механізмом передавання змісту [6]. У менеджменті комунікацію здебільшого пов'язують з обміном інформацією для ухвалення рішень [26], проте сучасні підходи підкреслюють значення створення смислів та формування взаємин.

Існують і спроби узагальнення. Наприклад, Д. Дуцик класифікує значення терміна за чотирма напрямками – універсальним, технічним, біологічним та соціальним [9]. Ф. Бацевич визначає комунікацію як смисловий аспект соціальної взаємодії, підкреслюючи роль інформаційного обміну в спілкуванні. Він також відмічає, що у теорії комунікації сформувалися два підходи: механістичний – як передавання–приймання інформації; і діяльнісний – як спільну діяльність комунікантів, що формує спільне бачення ситуації [2]. Подібну позицію підтримують М. Лісіна та Т. Павленко, які визначають комунікацію як спосіб взаємодії особистості із соціальним середовищем [23].

У філософії комунікацію розглядають як форму взаємодії людей за допомогою різних засобів, що охоплює політичні, економічні й інформаційні зв'язки. При цьому східноєвропейська філософська традиція тяжіє до розмежування понять «комунікація» та «діалог», акцентуючи на живій людській присутності у спілкуванні, а не на механістичному передаванні повідомлення. Психологія також зближує комунікацію з поняттям спілкування, визначаючи її як взаємодію двох або більше осіб, які обмінюються інформацією. У лексикографії це розрізнення іноді фіксується граматично, наприклад, через протиставлення множинної та форм однини: «комунікації» як мережі сполучень і «комунікація» як акт спілкування [10].

Отже, аналіз існуючих наукових та лексикографічних джерел підтверджує: комунікація – багатозначне, багатовимірне поняття, зміст якого залежить від наукового підходу, контексту та мети застосування. Згідно з позицією Г. Почепцова, у лінгвістичному й соціальному контекстах комунікацію слід розглядати як процес активного, прискореного обміну інформацією [42]. Цей підхід, у свою чергу, ставить завдання проаналізувати й уточнити поняття «інформація».

Термін «інформація», що походить від лат. *informatio* – «відомості, роз'яснення», теж має багатогранну природу і варіюється залежно від галузі науки. У 1960–х роках, з розвитком лінгвістики тексту, інформація стала

ключовим об'єктом дослідження у прагматиці, семіотиці, дискурсології та інших дисциплінах. Інформація є фундаментом комунікативної функції мови: саме завдяки їй можливе передавання знань, спілкування та соціальна взаємодія. Проте отримання інформації не гарантує знання – для цього потрібна обробка, інтерпретація та осмислення. Тому інформативність – це не просто наявність інформації, а ступінь її цінності та новизни для реципієнта. У технічному контексті термін «інформація» задіяно в теорії зв'язку, зокрема через роботи К. Шеннона, де інформація визначається як зменшення невизначеності. Цей підхід розширив класичне розуміння, тепер інформація – це сигнал, який зменшує варіанти вибору дії. У кібернетиці, соціології, філософії й природничих науках поняття знеособлено охоплює широкий спектр значень – від генетичної передачі даних до інформації про стан суспільства або природи [20]. У сучасних тлумачних словниках інформацією визначають відомості про події чи явища, передані у будь-якій формі; в юридичних – як документовані або публічно оголошені дані про суспільні процеси; у теорії масової комунікації – як повідомлення, що зменшує невизначеність і надає смисл. Прикметникові похідні терміни також відіграють роль у розрізненні понять: так, «інформативний» означає «насичений інформацією», тоді як «інформаційний» – «той, що опрацьовує чи подає інформацію»; «комунікативний» означає «той, що стосується спілкування», а «комунікаційний» – «той, що стосується засобів зв'язку, каналів» [3].

Завдяки таким підходам термін «комунікація» має значний дериваційний потенціал – у технічних науках утворюються слова як-от «водні комунікації», «енергетичні комунікації», «транспортні комунікації», а в гуманітарних – «міжособистісна комунікація», «масова комунікація», «міжкультурна комунікація» тощо. Це підтверджує універсальність терміну та його здатність адаптуватися до різних сфер.

У ході розвитку західної теорії комунікації можна виокремити кілька етапів. Після Другої світової війни, разом із розвитком інформаційних

технологій, домінував технократичний підхід – комунікацію розглядали як передачу інформації, згідно з моделлю Шеннона–Вівера. У 1950–60–х роках з’явився психологічний/антропологічний підхід – представники «Пало–Альто групи» вважали, що комунікація – це не просто передавання, а створення спільного розуміння між людьми, з обов’язковим зворотним зв’язком і врахуванням особистого досвіду. Нині третій, системний етап теорії комунікації розглядає її як динамічну, багатовимірну взаємодію: комуніканти одночасно виступають як відправники і одержувачі, а процес охоплює минуле, контекст і майбутні дії [19].

Комунікація в системі публічного управління розглядається значно ширше, ніж просто передавання інформації [13]. Вона виконує роль механізму формування довіри, забезпечення легітимності рішень і залучення громадськості до вироблення політик. На думку В. Куйбіди, комунікація у публічному управлінні є цілеспрямованою діяльністю, що скерована на створення довіри громадян та відкритості влади, а також на забезпечення їхнього залучення до прийняття рішень. Він підкреслює, що без якісних комунікацій неможлива ефективна імплементація управлінських рішень і повноцінна легітимація публічної влади [59].

Більш широке розуміння пропонує О. Маматова, яка трактує комунікацію як систему двосторонньої взаємодії між владою та громадськістю, що забезпечує узгодження інтересів і формує суспільну підтримку управлінських рішень. Її підхід підкреслює, що ключовою ознакою сучасних комунікацій є саме двосторонність, яка відрізняє сучасну модель від традиційного одностороннього інформування. Подібну позицію займає Г. Сінкевич, наголошуючи, що комунікація, яка не забезпечує можливості громадян бути почутими, перетворюється на технічний процес і не виконує функції інструмента публічного врядування.

В українській науковій думці комунікація органів влади також розглядається як механізм участі громадськості, як спосіб формування довіри, як

елемент інституційного врядування та складний комплекс технологій соціальної взаємодії між владою й громадянами. У цьому контексті Л. Лелеченко визначає публічну комунікацію як процес взаємодії між владою, громадянами та інститутами громадянського суспільства, що ґрунтується на відкритості, інституційності та підзвітності [22].

У діяльності органів місцевого самоврядування комунікація виконує низку вагомих функцій. Насамперед вона забезпечує легітимність управлінських рішень: коли ОМС відкрито пояснюють політики та наміри, вони демонструють прозорість і формують суспільну підтримку [4]. Крім того, комунікація є інструментом громадської участі – вона створює умови, за яких громадяни можуть висловлювати потреби, пропонувати рішення та брати участь у публічних консультаціях. Михайловська підкреслює, що комунікативна взаємодія між владою та активними групами населення є необхідною умовою успішної децентралізації, оскільки вона забезпечує зворотний зв'язок та реальний вплив громадян на політику [29].

Не менш важливим є репутаційний аспект. Завдяки якісно організованим комунікаціям – через ЗМІ, соціальні мережі, офіційні сайти й публічні звіти – органи самоврядування формують позитивний імідж відкритої та підзвітної влади. У методичних рекомендаціях для посадових осіб ОМС підкреслюється, що розвинена комунікаційна система є ключем до довіри громади та основою дієвого зворотного зв'язку. Міжнародні проекти також наголошують, що комунікаційне планування посилює залучення мешканців та забезпечує більш прозору політику громади.

Кризові ситуації демонструють особливу важливість скоординованої комунікації. У випадках безпекових, екологічних чи соціальних викликів оперативність та точність інформації визначають ефективність реагування влади. Приклади роботи регіональних адміністрацій свідчать, що порушення комунікаційних ланцюгів призводить до недовіри та погіршення суспільних настроїв. Натомість регулярні комунікації укріплюють інституційну

спроможність ОМС та сприяють розвитку компетентних комунікаційних підрозділів [30].

Комунікація також має значення для стратегічного розвитку громад, оскільки вона сприяє просуванню візії майбутнього, залученню інвестицій та підтримці соціально–економічних проєктів. Ефективна комунікація, як показує практика українських громад, створює основу позитивного інвестиційного клімату та підтримує співпрацю між різними учасниками розвитку [15].

Важливою складовою публічних комунікацій є взаємодія з громадськістю. Під громадськістю можна розуміти як усе населення територіальної громади, так і активні громадські групи, професійні спільноти чи громадські організації [17]. Дослідники трактують роль громадськості по–різному: як учасника стратегічного планування, як партнера у виробленні політик, як носія суспільних інтересів, без яких рішення не можуть бути легітимними.

Окремим напрямом публічної комунікації є зв'язки з громадськістю (PR). Як зазначає Дж. Груніг, PR у публічному секторі – це управління комунікацією, що має забезпечувати прозорість, звітування та залучення громадян [3, 4]. У контексті діяльності органів місцевого самоврядування цей напрям включає консультації, інформаційні кампанії, опитування, роботу зі зверненнями та підготовку публічних звітів. Г. Сінкевич наголошує, що PR у публічній сфері спрямований на формування суспільного консенсусу щодо управлінських рішень. Британський Інститут PR вважає, що паблік рілейшнз – це навмисне, плановане і тривале зусилля, спрямоване на досягнення і підтримку взаємного розуміння між організацією та її публіками [17]. Тож, PR – це частина комунікації, тобто всі PR–процеси і є комунікацією, але не вся комунікація є PR (див. табл.1.1.). Приміром, комунікація ОМС – це процес взаємодії з громадськістю, а PR ОМС – це професійно організована частина комунікації, що орієнтована на побудову довіри, позитивного іміджу та підтримку рішень влади. Тобто PR є підмножиною комунікації, але не повністю її тотожним поняттям.

Різниця між комунікацією та PR

Параметр	Комунікація	PR (зв'язки з громадськістю)
Широта	Будь-який процес обміну інформацією	Професійна діяльність у межах комунікації
Мета	Передача та отримання інформації, взаєморозуміння	Формування довіри, іміджу та партнерства
Форми	Вербальні, невербальні, письмові, онлайн	Стратегічні кампанії, медіа, публічні заходи
Орієнтація	Процес	Результат і вплив на аудиторію

Примітка. Складено автором самостійно

Загалом комунікації органів місцевого самоврядування слід розглядати як системну діяльність, що включає інформування, консультації, участь у прийнятті рішень та спільне вироблення політик. До її основних елементів належать відкритість, доступність інформації, механізми зворотного зв'язку, участь громади, оперативність, регулярність та професійність персоналу [57, 59]. Саме така комплексна система комунікацій забезпечує ефективність місцевої влади, сприяє розвитку громади та підтримує довіру громадян.

Зважаючи на це, функції комунікацій в діяльності ОМС ми умовно розділили на кілька ключових напрямів, які тісно взаємопов'язані і підсилюють один одного. Зокрема:

– Інформаційна функція забезпечує доведення до громадян достовірних, актуальних і системних даних про діяльність органів влади, виконання програм і розпоряджень.

– Консультативна – передбачає збір думок, організацію обговорень і врахування громадської думки при розробці місцевих політик.

– Мобілізаційна – спрямована на залучення громадян до спільних ініціатив, волонтерських і локальних проєктів, що підсилюють суспільну активність.

– Репутаційна – передбачає формування позитивного іміджу органів влади, комунікацію результатів їх роботи та підвищення довіри до ОМС.

– Інтеграційна – сприяє об'єднанню різних груп громади навколо спільних цінностей і цілей, створюючи майданчики для діалогу між громадянами та владою.

Узагальнюючи, комунікація – це процес двостороннього обміну фактами, знаннями, ідеями та інформацією, що веде до взаємного розуміння, адаптації управлінських рішень і дій та подальшої взаємодії. Її мета – стимулювати нову поведінку через донесення ідей до одержувача, а завдання включають: ефективний обмін інформацією, створення інформаційних каналів, регулювання інформаційних потоків, підвищення довіри до державних інститутів, реалізацію державної комунікативної політики та підтримку зворотного зв'язку з громадянами і суспільством.

Ефективна комунікація виступає важливим ресурсом розвитку громади та основою сталого публічного управління, оскільки забезпечує прозорість рішень, взаєморозуміння та участь громадян у місцевому розвитку. Насамперед вона сприяє зростанню довіри населення до органів влади: своєчасне та правдиве інформування зменшує невизначеність і створює підґрунтя для стабільних взаємин між владою та громадою. Водночас налагоджені комунікаційні процеси підсилюють підзвітність і легітимність діяльності ОМС, адже громадяни отримують можливість оцінювати рішення влади та порівнювати їх із задекларованими обґрунтуваннями. Доступні та надійні канали комунікації стимулюють активну участь мешканців у консультаціях, громадських обговореннях та ініціативах, що підвищує якість управлінських рішень і робить їх більш відповідними реальним потребам. У кризових ситуаціях ефективна комунікація дозволяє попереджувати конфлікти та зменшувати ризики дезінформації, забезпечуючи швидке та чітке донесення важливої інформації [28, 29]. Крім того, систематичний зворотний зв'язок допомагає своєчасно виявляти проблеми у наданні публічних послуг і підвищувати спроможність громади через адаптацію сервісів до потреб населення, що сприяє оптимальному використанню ресурсів і зміцненню місцевого розвитку .

Тож ефективні комунікації у діяльності ОМС сприяють не лише забезпеченню прозорості рішень і легітимності дій влади, а й активній участі громади в управлінських процесах. Вони стимулюють інновації, дозволяють збирати нові ідеї, пропозиції та проекти розвитку, підвищують соціальну згуртованість і створюють умови для сталого розвитку територій. Усе це демонструє, що комунікація у сфері місцевого самоврядування є стратегічним інструментом публічного управління, який об'єднує інтереси влади і громади та формує основу ефективного місцевого розвитку.

1.2. Нормативно–правові засади налагодження ефективних комунікацій органу місцевого самоврядування з громадськістю

Участь громадян у процесах ухвалення рішень, прозорість діяльності влади, відкритість інформації – це не просто цінності, а юридично закріплені обов'язки органів влади. Українське законодавство формує цілісну нормативну базу, що визначає, яким чином ОМС мають вибудовувати взаємодію з громадою та громадськістю, забезпечувати доступ до інформації, проводити консультації та звітувати про результати своєї діяльності.

Фундамент взаємовідносин між владою і громадськістю закладений у Конституції України. Саме вона визначає базові принципи, на яких має ґрунтуватися діяльність органів місцевого самоврядування [16]. Так, стаття 5 Конституції проголошує, що народ є єдиним джерелом влади, яка здійснюється безпосередньо або через органи місцевого самоврядування. Це створює передумови для налагодження двосторонньої комунікації між владою та громадою. А стаття 34 гарантує кожному право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію. Це положення має кілька важливих наслідків:

- влада зобов'язана надавати інформацію про свою діяльність;
- обмеження інформації можливе лише у виключних випадках,

установлених законом;

- інформація, що становить суспільний інтерес, має бути відкритою.

Важливо акцентувати, що ця норма розглядає інформацію як інструмент демократичного контролю: громадяни не можуть брати участь у врядуванні без доступу до достовірної та повної інформації.

Стаття 38 визначає право громадян брати участь в управлінні державними й місцевими справами. На місцевому рівні це право реалізується через громадські слухання, місцеві ініціативи, участь у роботі органів самоорганізації населення, консультації з громадськістю.

Стаття 57 акцентує, що закони та інші нормативні акти набирають чинності лише після їхнього офіційного оприлюднення. Це означає, що органи місцевого самоврядування несуть пряму відповідальність за забезпечення прозорості й доступності документів, що регулюють життя громади.

Отже, Конституція формує основу для двосторонньої взаємодії між владою та громадою, де кожен громадянин має право не лише отримувати інформацію, а й впливати на процеси ухвалення рішень.

Конституційні принципи та чіткі правила для взаємодії між владою та громадськістю деталізує також низка спеціальних законів. Зокрема Закон «Про інформацію» формує базові стандарти комунікаційної поведінки посадових осіб [49]. Документ регулює відносини між усіма учасниками комунікації: громадянами, органами влади, організаціями, медіа та визначає базові принципи державної інформаційної політики. Стаття 3 прямо зазначає, що інформаційні відносини ґрунтуються на відкритості, доступності, достовірності, повноті та законності отримання інформації. Таким чином, прозорість діяльності влади – не рекомендація, а обов'язковий нормативний стандарт. Для діяльності ОМС ключовими в ньому є положення про відкритість і доступність інформації, право громадян на достовірну та повну інформацію, заборону приховування суспільно важливої інформації та обов'язок органів влади систематично інформувати населення.

Серед наріжних принципів державної інформаційної політики, визначених у нормативному акті: забезпечення доступу кожної особи до інформації; створення рівних можливостей для її отримання та поширення; формування інформаційного суспільства; відкритість і прозорість діяльності суб'єктів владних повноважень; розвиток електронного урядування; інформаційна безпека; міжнародна співпраця в інформаційній сфері. Ці принципи створюють рамку, в межах якої ОМС зобов'язані будувати свої комунікаційні процеси.

Стаття 10 цього Закону прямо вимагає, щоб влада поширювала інформацію про свою діяльність у зрозумілій та доступній формі. Це також накладає на ОМС обов'язок дотримуватися принципів точності та своєчасності повідомлень.

Центральну роль у регулюванні комунікаційних процесів відіграє Закон України «Про доступ до публічної інформації». Він – один з найпрактичніших законів щодо комунікацій [44]. Визначає, що

- публічна інформація – це інформація, створена або отримана органами влади у процесі виконання їхніх повноважень;

- відкритість за замовчуванням: публічна інформація є відкритою, окрім випадків, коли вона обмежена законом. Норма про «трикритеріальний тест» пояснює, що обмеження доступу можливе лише тоді, коли інформація становить інтерес для захисту національної безпеки, приватності чи публічного порядку, і коли шкода від розголошення перевищує суспільну користь.

- строки надання інформації: відповідь на запит має бути надана впродовж 5 робочих днів, у виняткових випадках – не більше 20 робочих днів.

- обов'язкові набори даних, які ОМС має оприлюднити автоматично;

- вимоги до вебсайтів органів влади та перелік інформації, що підлягає обов'язковому оприлюдненню (проекти рішень, плани закупівель, зарплати посадовців тощо).

Окрім усього, цей Закон також передбачає створення механізмів електронних запитів, онлайн-публікацій документів. У багатьох громадах, до слова, саме завдяки цьому документу з'явилися рубрики «Відкритий бюджет»,

«Перелік комунального майна», «Проекти рішень ради» та інші. Усе це забезпечує можливість громадського контролю, а також дозволяє громадянам оцінювати ефективність діяльності влади.

Організаційні рамки місцевої влади та механізми залучення громадськості визначає Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [51]. Він – основний «скелет» комунікацій на місцях. Закріплює принципи народовладдя і гласності як фундаментальні основи діяльності ОМС. Так, стаття 4 визначає ключові принципи діяльності ОМС, а саме: народовладдя, гласність, підзвітність і відповідальність перед територіальною громадою, участь громадян у вирішенні питань місцевого значення.

Гласність означає, що рішення місцевих рад, діяльність їхніх посадових осіб та органів виконавчої влади мають бути відкритими для мешканців громади. Зокрема, у статті 15 цього Закону зазначено, що ради зобов'язані забезпечувати гласність у своїй діяльності, інформувати громадськість про прийняті рішення, а також створювати умови для участі громадян у вирішенні питань місцевого значення. А стаття 13 підкреслює, що формами безпосередньої участі громадян у місцевому самоврядуванні є місцеві референдуми, громадські слухання, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, участь в органах самоорганізації населення. Усе це є засобами прямої комунікації громади з владою та важливими інструментами зворотного зв'язку. Завдяки їх дотриманню твориться правова рамка для двосторонніх комунікацій, де громадяни не лише отримують інформацію, а й впливають на ухвалення рішень. Стаття 59 Закону закріплює обов'язок ОМС доводити свої акти до відома населення та забезпечувати доступ громадян до копій цих документів. А стаття 42 визначає обов'язок голови ОМС щорічно публічно звітувати перед громадськістю, ЗМІ та громадськими радами. Такий звіт повинен містити: результати діяльності; аналіз показників ефективності; інформацію про виконання програм та використання бюджетних коштів; плани діяльності; опис управлінських рішень і їх обґрунтування. Регулюється і сам процес звітування. Це формує механізм регулярної

підзвітності та публічного контролю. Саме звітування відбувається у відкритому форматі, а матеріали звіту повинні бути доступними на офіційних ресурсах.

Механізми подання громадянами пропозицій, скарг і зауважень щодо діяльності органів влади визначені у Законі України «Про звернення громадян» [48]. Попри поважний вік, адже ухвалений ще в 1996 році, цей документ досі виконує роль «мінімального стандарту» комунікацій. Норми його стосуються: термінів, реєстрації звернень, форм відповідей, відповідальності посадових осіб. Зокрема йдеться про те, що Звернення громадяни можуть подавати письмово, онлайн, електронною поштою, під час особистого прийому. Органи влади зобов'язані: розглянути звернення у 30–денний строк, надати обґрунтовану відповідь, забезпечити можливість подачі звернень різними способами.

Закон України «Про громадські об'єднання» [43] регулює участь громадськості в законотворчості, діяльності консультативно–дорадчих органів, розробці рекомендацій.

Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» від 1997 року визначає конкретні форми поширення офіційної інформації [52]. До них належать: пресконференції, брифінги, інтерв'ю; публікація рішень і документів органів влади; теле– і радіопередачі; пресрелізи, бюлетені, інформаційні огляди; офіційні публікації; інформаційні архіви. Ці інструменти покликані забезпечити системну, регулярну і доступну комунікацію влади з громадянами. На місцевому рівні додатковими інструментами виступають інформаційні стенди у структурних підрозділах ОМС, де розміщується оперативна та довідкова інформація.

Розвиток цифрових технологій зумовив появу нормативних актів, що регулюють створення і функціонування вебсайтів органів влади, ведення єдиного державного веб–порталу відкритих даних, стандарти е–урядування.

У контексті цифровізації особливо важливими є норми щодо:

- електронного документообігу,

- використання електронних сервісів,
- електронної ідентифікації,
- онлайн–звернень.

Дані НАДС свідчать, що існує визначений мінімальний перелік інформації, який має бути представлений на вебресурсах ОМС – це стандарти відкритості та підзвітності [31]. Існує 20 видів інформації, які обов’язково мають бути на сайтах центральних органів влади, і 26 видів – на сайтах органів місцевої влади. На вебсайтах ОМС, зокрема, обов’язково повинні бути розміщені: нормативні акти; бюджети та звіти; структура органу; плани діяльності; регуляторні акти; контакти посадових осіб та інша інформація.

Закон України «Про електронні комунікації» визначає правила роботи всіх електронних каналів комунікацій – від офіційного сайту до месенджерів, електронних сервісів, онлайн–звернень [45]. Саме на нього часто посилаються громади, коли впроваджують чат–боти для мешканців, системи електронних петицій, цифрові кабінети громадянина, мобільні додатки.

Сучасні нормативні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів і стандарти електронного врядування, регламентують вимоги щодо:

- структурованості офіційних сайтів;
- регулярного оновлення контенту;
- ведення реєстрів;
- публікації відкритих даних;
- цифрових каналів комунікації (електронні звернення, онлайн–трансляції тощо).

Так, у постанові Кабінету Міністрів України № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» визначено перелік наборів даних, які повинні бути оприлюднені у форматі open data [39]. А саме: дані про бюджет, оренду комунального майна, регуляторні акти, маршрутні мережі, рішення органів влади. Сучасні громади перетворюють відкриті дані на цілий інструментарій: інтерактивні мапи,

дашборди, відкриті бюджети, геопортали.

Порядок проведення консультацій з громадськістю визначено постановою Кабінету Міністрів України № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [47]. Консультації проводять у формах публічного громадського обговорення, електронних консультацій, утворення громадських рад, проведення громадської експертизи, вивчення громадської думки. Це створює інституційні гарантії двосторонньої комунікації та реальної участі громадян в управлінні електронними консультаціями, публічними обговореннями, утворенням громадських рад, проведенням громадської експертизи.

Щоб зрозуміти, куди рухається українське законодавство, важливо враховувати міжнародні документи, як–от:

– Європейську хартію місцевого самоврядування [12]. Україна ратифікувала її ще у 1997 році. Документ підкреслює, що місцеве самоврядування повинно базуватися на принципах прозорості, відповідальності та участі громадян у місцевих справах. Для комунікацій важливі положення про підзвітність місцевих органів, право громади на інформацію, публічність роботи, участь населення в ухваленні важливих рішень.

– Декларацію «Відкрите врядування» (Open Government Partnership), що підкреслює роль відкритих даних, цифрових сервісів, прозорого бюджету, участі громадян у управлінні.

– Рекомендації Ради Європи (Rec(2001)19) «Про участь громадян у місцевому публічному житті», які визначають стандарти комунікацій між місцевими органами влади і громадськістю.

Тож, нормативно–правова база комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування в Україні є розгалуженою та багаторівневою. Вона включає конституційні норми, національне законодавство, урядові документи і міжнародні стандарти, що забезпечують відкритість і прозорість діяльності місцевої влади, реалізацію права громадян на участь у місцевому

самоврядуванні, ефективний зворотний зв'язок між владою і громадськістю, а також розвиток цифрових і мережевих форм публічної комунікації. Однак на практиці спостерігається потреба у систематизації та гармонізації законодавства, зокрема щодо цифрових комунікацій, онлайн–консультацій та відповідальності органів влади за несвоєчасне надання публічної інформації.

Аналіз законодавства дозволяє сформулювати кілька ключових висновків:

1. Україна має розвинену нормативно–правову базу, що визначає зміст, форми і механізми комунікації ОМС з громадськістю.

2. Законодавство створює ієрархічну модель: від конституційних принципів – до спеціальних законів та процедурних актів. Згідно з нею, ефективна взаємодія можлива лише за умови системності, двосторонності та стратегічного підходу, а не тільки формального виконання вимог законодавства.

3. У нормативних документах простежується тенденція до цифровізації, відкритих даних і онлайн–взаємодії.

4. На практичному рівні ефективність комунікацій залежить не тільки від норм, а й від професійності комунікаційних підрозділів, управлінської культури, технологічної спроможності ОМС, політичної волі керівництва громади.

Загалом, законодавча база створює міцний фундамент для розвитку прозорого та відповідального місцевого врядування. Проте ключовим фактором залишається практика її реалізації на рівні конкретних громад, де комунікація є не лише нормативною вимогою, а важливою складовою якісного управління.

Якщо подивитися на всю нормативну базу комплексно, можна зауважити, що комунікації ОМС жорстко не регламентовані. Закони формують межі, але не описують конкретних методів звідси

- різноманіття практик у громадах;
- основні вимоги стосуються доступу до інформації, а не діалогу. Тобто законодавство більше зосереджене на інформуванні, ніж на двосторонній комунікації;
- міжнародні документи стають дедалі впливовішими. Саме вони задають

сучасні стандарти open governance.

- цифровізація значною мірою випереджає законодавство. Багато громад активно використовують соцмережі, месенджери, чат-боти, але ці форми майже не описані в національних законах;

- є запит на оновлення нормативної бази, особливо в частині електронної участі та кризових комунікацій.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1. Оцінка організаційного забезпечення налагодження ефективних комунікацій органу місцевого самоврядування з громадськістю

Тернопільська обласна рада є представницьким органом місцевого самоврядування області, що формується шляхом виборів і представляє спільні інтереси територіальних громад області. Її діяльність ґрунтується на Конституції України, Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» й інших нормативно–правових актах державного та регіонального рівня, а також Регламенті обласної ради [53].

У своїй роботі рада дотримується принципів законності, гласності, колегіальності, народовладдя, виборності, поєднання державних і місцевих інтересів, організаційної та фінансової автономії, підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами.

Місія Тернопільської обласної ради полягає у забезпеченні збалансованого соціально–економічного розвитку області, реалізації конституційних прав громадян та представництві спільних інтересів громад.

Основні функції Тернопільської обласної ради, визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (див. табл. 2.1.). Серед них:

- нормотворча – прийняття рішень у межах повноважень, затвердження програм та бюджетів, ухвалення рішень з питань комунального майна;
- представницька – забезпечення представництва інтересів громад області на регіональному рівні;
- контрольна – контроль за діяльністю обласної державної адміністрації у сфері виконання програм, бюджету, законів;
- організаційна – забезпечення проведення сесій, роботи комісій,

громадських слухань та обговорень, зустрічей;

- комунікаційна – взаємодія з громадськістю, ЗМІ, органами державної влади та міжнародними партнерами.

Таблиця 2.1.

Основні функції Тернопільської обласної ради

Функція	Зміст
Нормотворча	Рішення у межах повноважень, програми, бюджети, майно
Представницька	Представництво інтересів громади
Контрольна	Контроль за ОДА у сфері виконання програм і бюджету
Організаційна	Сесії, комісії, громадські слухання та обговорення, зустрічей
Комунікаційна	Взаємодія з громадськістю, органами державної влади, медіа, партнерами

Примітка. Складено автором самостійно

Тернопільська обласна рада, як представницький орган регіонального рівня, реалізує ці функції через розгалужену систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Вони є комплексом організаційних, інформаційних та управлінських механізмів, які взаємодоповнюють одне одного та забезпечують послідовну, цілеспрямовану та інституційно врегульовану взаємодію органу влади з громадськістю, органами виконавчої влади, територіальними громадами та іншими суб'єктами публічної політики, ефективність ухвалення рішень та формування єдиного інформаційного простору.

Внутрішні комунікації охоплюють процеси інформаційної взаємодії всередині обласної ради, зокрема між депутатським корпусом, головою обласної ради та його заступниками, постійними комісіями, виконавчим апаратом, структурними підрозділами, управлінням комунального майна та комунальними підприємствами. Основною метою цих комунікацій є забезпечення узгодженості управлінських рішень, оперативного обміну інформацією, координації діяльності підрозділів та формування цілісного інформаційного середовища.

Для реалізації внутрішньої комунікації Тернопільська обласна рада

застосовує службові наради, внутрішні інформаційні листи, корпоративну електронну пошту та цифрові сервіси (наприклад, систему реєстрації депутатських запитів). Злагоджена робота внутрішніх каналів є основою підготовки проєктів рішень, аналітичних матеріалів і публічних повідомлень, а також забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами та керівництвом ради.

Зовнішня комунікація спрямована на відкриту та системну взаємодію обласної ради з мешканцями області, територіальними громадами, інститутами громадянського суспільства, засобами масової інформації, центральними органами влади та міжнародними партнерами. Вона включає кілька взаємопов'язаних інструментів:

1. Медіакомунікації – поширення новин, пресрелізів, офіційних коментарів та відеоматеріалів через вебсайт, сторінки в соціальних мережах та співпрацю з регіональними ЗМІ, проведення брифінгів і пресконференцій.

2. Публічні заходи та консультації – організація «круглих столів», форумів, громадських слухань, тематичних зустрічей та обговорення проєктів рішень, що забезпечує прямий діалог з громадами.

3. Електронні комунікації та цифрові сервіси – онлайн-прийом громадян, електронні звернення, публікація відкритих даних та трансляції засідань, що підвищує доступність інформації та оперативність зворотного зв'язку.

4. Міжнародні комунікації – взаємодія з іноземними партнерами, участь у програмах технічної допомоги та міжнародних проєктах, формування позитивного іміджу області на національному та міжнародному рівнях.

Система комунікацій Тернопільської обласної ради виконує ряд ключових функцій (див. табл. 2.2.), які сприяють формуванню її репутації, відкритості та зростанню довіри з боку громадськості.

Таблиця 2.2.

Основні функції комунікацій Тернопільської обласної ради

Функція	Зміст
Інформаційна	Узгодження роботи підрозділів та зовнішніх суб'єктів
Координаційна	Узгодження роботи підрозділів та зовнішніх суб'єктів
Іміджева	Формування позитивного образу обласної ради
Зворотного зв'язку	Отримання та опрацювання звернень, вивчення громадської думки, аналіз відгуків, налагодження зворотнього зв'язку
Консультативно-діалогова	Забезпечення участі громадськості у виробленні рішень
Кризова	Оперативне реагування на інформаційні загрози, поширення офіційної позиції, боротьба з фейками

Примітка. Складено автором самостійно

Організаційна структура комунікацій обласної ради з громадськістю побудована як система взаємопов'язаних підрозділів, які забезпечують ефективну інформаційну, аналітичну, організаційну та міжнародну взаємодію з мешканцями області, територіальними громадами, органами влади, інститутами громадянського суспільства, медіа та іншими зацікавленими сторонами.

У структурі виконавчого апарату чільне місце посідає Управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради. Саме воно відповідає за інформування громадськості та комунікаційні процеси, здійснює комплексну підтримку діяльності голови, першого заступника та заступників голови ради, депутатського корпусу, забезпечує ефективну взаємодію ради з громадськістю, органами місцевого самоврядування, державними органами та міжнародними партнерами [58]. Загалом діяльність Управління можна розділити на шість взаємопов'язаних блоків. А саме:

1. Підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів та документів для керівництва ради, медіа, громадських об'єднань. Містить також розробку проєктів доручень, розпоряджень, протокольних рішень і нормативно-правових актів із проведенням експертизи їхнього змісту, написання текстів привітань, виступів, доповідей, звернень і листів від імені керівництва, підготовку офіційних пресрелізів, прескітів, оприлюднення офіційних позицій ради.

2. Організація зустрічей, прийомів громадськості та іноземних делегацій з метою забезпечення відкритого діалогу та зовнішніх зв'язків ради. Сюди входить організація прийому громадян головою ради, його заступниками та депутатами, проведення зустрічей із посадовими особами та громадськістю, прийом іноземних делегацій, складання програм перебування, ведення журналу обліку ділових зустрічей, підготовка проєктів угод, меморандумів та протоколів про наміри у сфері зовнішніх контактів, забезпечення офіційних візитів керівництва та делегацій за кордон, оформлення документів у консульствах і посольствах, сприяння участі керівництва у міжнародних заходах та координація дій зі структурними підрозділами ОДА у сфері міжнародного співробітництва.

3. Взаємодія з органами влади та структурними підрозділами, що забезпечує узгодженість внутрішніх процесів і контроль виконання доручень. Включає в себе координацію роботи з іншими структурними підрозділами виконавчого апарату, постійними комісіями ради та органами місцевого самоврядування щодо виконання доручень голови, контроль за виконанням персональних доручень, даних відділам та працівникам апарату, оперативне та аналітичне інформування керівництва про події в області, забезпечення телефонних переговорів і прийому повідомлень у разі відсутності керівництва.

4. Інформаційно–аналітична та комунікаційна діяльність, що формує відкритість і прозорість діяльності ради. До цього блоку належить опрацювання та оприлюднення офіційної інформації та коментарів посадових осіб, організація висвітлення діяльності ради у місцевих, обласних, всеукраїнських ЗМІ, взаємодія з журналістами, підготовка іміджевих матеріалів, адміністрування офіційного вебсайту та сторінок у соціальних мережах, усі види копірайтингу, забезпечення антикризових комунікацій та репутаційного менеджменту.

5. Електронні послуги та цифрова трансформація, що підтримують інноваційність та ефективність комунікацій. Сюди належить відстеження реалізації проєктів електронного урядування та інструментів електронної демократії, забезпечення відкритих даних, розвиток електронних послуг на

регіональному рівні, організація розгляду електронних петицій, адресованих раді, використання технологій Open Space, digital–трансформації документообігу та впровадження smart–технологій, організація онлайн–трансляцій пленарних засідань сесій та комісій, збір, аналіз та опрацювання інформації від постійних комісій, депутатського корпусу та комунальних підприємств для оприлюднення на офіційному вебсайті та відповіді на запити про публічну інформацію.

6. Формування електронного архіву, а також виконання інших завдань і доручень керівництва ради.

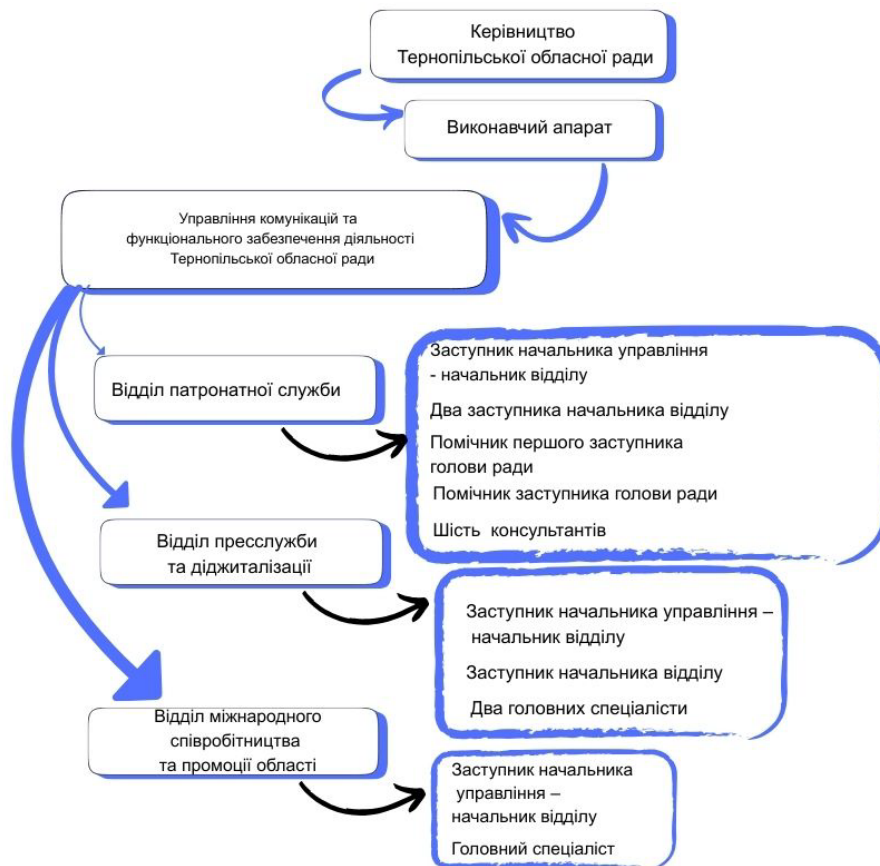


Рис. 2.1. Структура комунікацій Тернопільської обласної ради

Примітка. Складено автором самостійно

До складу Управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради належать відділи: патронатної служби, міжнародного співробітництва та промоції області, пресслужби та діджиталізації (див. рис.2.1.). У кожного з них є чіткі завдання, що забезпечують ефективну комунікацію Тернопільської обласної ради з громадськістю .

Так, відділ патронатної служби забезпечує організаційно–інформаційне, аналітичне та комунікаційне супроводження діяльності керівництва [37]. До його основних завдань належить підготовка інформаційно–аналітичних матеріалів, офіційних звернень, промов та протокольних рішень, а також організація прийомів громадян і зустрічей керівництва з посадовцями та представниками громад. Крім того, патронатна служба координує прийом іноземних делегацій та офіційних візитів керівництва, готує програми перебування, меморандуми та угоди, що забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх комунікацій ради.

Відділ пресслужби та діджиталізації відповідає за інформаційну підтримку діяльності ради та її структурних підрозділів, забезпечуючи відкритість і прозорість інформаційних потоків [38]. Він готує новини, пресрелізи, офіційні коментарі та виступи керівництва, адмініструє офіційний вебсайт, сторінки в соціальних мережах (Facebook, YouTube) та електронні сервіси, організовує онлайн–трансляції засідань сесій і комісій, впроваджує інструменти електронної демократії та відкритих даних. Водночас відділ модернізує програмне забезпечення, забезпечує використання цифрових технологій і захист інформаційних ресурсів, що створює технічну основу для ефективної взаємодії ради з громадськістю.

Відділ міжнародного співробітництва та промоції області відповідає за зовнішні комунікації та розвиток міжнародного партнерства Тернопільської області [36]. Він організовує міжнародні візити, бере участь у програмах технічної допомоги та проєктах міжнародного співробітництва, готує інформаційно–аналітичні матеріали, угоди, меморандуми та протоколи про наміри щодо зовнішніх контактів ради, сприяє залученню інвестицій і реалізації партнерських програм. Завдяки діяльності саме цього відділу формується позитивний імідж області на національному та міжнародному рівнях.

Отож, підсумовуючи вище сказане, варто зазначити, що систематизована діяльність управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності

Тернопільської обласної ради демонструє комплексний підхід до забезпечення ефективного функціонування ради. Вона поєднує організаційну, аналітичну, комунікаційну, цифрову та міжнародну складові, що дозволяє забезпечити результативну взаємодію керівництва обласної ради з громадськістю, медіа, державними органами влади та міжнародними партнерами. Патронатна служба гарантує організаційне та аналітичне забезпечення роботи керівництва; відділ пресслужби та діджиталізації підтримує інформаційне, технічне та цифрове функціонування ради, сприяючи прозорості та відкритості роботи; відділ міжнародного співробітництва та промоції забезпечує розвиток зовнішніх контактів, міжнародних програм та інвестиційних ініціатив, зміцнюючи імідж Тернопільської області на національному й міжнародному рівнях. Такий комплексний підхід підвищує прозорість, підзвітність та ефективність діяльності обласної ради загалом.

Однак попри розгалужену структуру підрозділів, діяльність комунікаційної системи Тернопільської обласної ради стикається з низкою організаційних проблем, ключовою серед яких є часткове дублювання функцій між окремими відділами, що ускладнює координацію та знижує ефективність. Зокрема, окремі напрями роботи – підготовка інформаційно–аналітичних матеріалів, опрацювання запитів, формування іміджевих повідомлень, підготовка міжнародних комунікаційних матеріалів – паралельно виконуються патронатною службою, пресслужбою та відділом міжнародного співробітництва. Відсутність у положеннях чітко регламентованого розмежування відповідальності інколи призводить до дублювання змісту документів, перехресної комунікації з одними і тими ж структурами, неузгодженості календарних планів інформаційної роботи, а також до збільшення витрат часу на узгодження матеріалів.

Додатковим викликом є обмежені кадрові та часові ресурси. Невелика чисельність працівників пресслужби та поєднання значної кількості функціональних обов'язків в межах однієї посади зумовлюють нерівномірність

опрацювання різних напрямів комунікаційної діяльності. У результаті окремі напрями – аналітика, SMM, Digital-PR, робота з медіа, кризові комунікації – не завжди можуть опрацьовуватися однаково якісно та оперативно.

Водночас існуючі виклики частково можуть бути компенсовані можливостями зовнішнього середовища. Зокрема, наявність у регіоні значної кількості закладів вищої освіти, центрів підвищення кваліфікації, освітніх програм з публічних комунікацій, журналістики, PR та цифрових технологій, створює потенціал для формування кадрового резерву, проходження практики студентами профільних спеціальностей, розширення стажувальних програм чи партнерств у сфері підвищення компетентностей працівників. Крім того, загальнодержавні процеси діджиталізації, стрімкий розвиток цифрових технологій, підвищення рівня комп'ютерної грамотності населення та впровадження державних сервісів («Дія», відкриті дані, е-демократія) відкривають нові канали комунікацій та підсилюють інструменти, доступні комунікаційним підрозділам обласної ради.

Таким чином, окреслені проблеми - дублювання функцій та обмежених ресурсів - потребують системного перегляду внутрішніх процедур, оптимізації розподілу повноважень і впровадження сучасних цифрових рішень для підвищення ефективності комунікаційної діяльності обласної ради.

2.2. Оцінка комунікацій досліджуваного органу місцевого самоврядування з громадськістю

Тернопільська обласна рада, як представницький орган регіонального рівня, здійснює широкий спектр функцій, що стосуються розвитку області, розподілу бюджетних ресурсів, ухвалення регіональних програм і контролю за їхнім виконанням. Усе це зумовлює потребу у системній, зрозумілій і постійній взаємодії з громадськістю та ключовими стейкхолдерами регіону.

Комунікаційна система ради охоплює декілька основних напрямів:

офіційний сайт, діяльність у соціальних мережах, роботу зі зверненнями, електронні сервіси, організацію прийому громадян, а також проведення публічних, інформаційних, промоційних заходів, консультацій і обговорень.

Аналіз сайту. Офіційний вебсайт Тернопільської обласної ради (<https://tor.gov.ua/>) є інформаційним порталом та одним з основних каналів комунікації з громадськістю. Зареєстрований на початку 2000 року, крайня зміна домену відбулася в 2016 році. Оновлюється кілька разів на день, включаючи вихідні. Така частота забезпечує оперативне та регулярне інформування громадськості про діяльність Тернопільської обласної ради.

Цільова аудиторія. Вебсайт обласної ради є ключовим комунікаційним інструментом, який орієнтований на кілька груп користувачів, забезпечуючи їхню поінформованість та можливості для взаємодії з органом влади (див. табл. 2.3.)

1. Населення. Основна аудиторія сайту. Отримує доступ до новин, соціально важливої інформації та електронних сервісів. Мешканці можуть подавати електронні петиції, користуватися електронною приймальною та контролювати діяльність ради через відкриті дані та антикорупційні інструменти.

Особливим сегментом цієї цільової аудиторії є внутрішньо переміщені особи (ВПЛ), ветерани, учасники бойових дій та їхні родини, малозабезпечені верстви населення. Для них сайт забезпечує інформацію про соціальні програми, пільги та інші механізми підтримки, сприяючи захисту прав та інтеграції у громаду.

2. Громадські організації, благодійні фонди, ініціативні групи. Використовують сайт для участі у громадських слуханнях, подачі колективних ініціатив, доступу до нормативних документів та бюджетних даних. Платформа сприяє координації спільних проєктів і підвищенню прозорості діяльності органів влади.

Таблиця 2.3.

Цільова аудиторія вебсайту Тернопільської обласної ради

Категорія аудиторії	Короткий опис	Приклади
Населення	Фізичні особи, отримувачі послуг та інформації	Працюючі, пенсіонери, студенти, ВПО, ветерани, особи з інвалідністю, малозабезпечені, безробітні
Громадські та благодійні організації	Колективні утворення, що представляють інтереси певних груп населення	ГО, благодійні фонди, ініціативні групи
Бізнес-аудиторія	Підприємці та організації, зацікавлені у співпраці та розвитку економіки регіону	Підприємці, компанії, бізнес-асоціації, торгово-промислові палати
Державні органи та органи місцевого самоврядування	Структури, що координують та регулюють діяльність ради та регіону	Міністерства, ОДА, районні ради, виконавчі органи
Представники влади та політичні структури	Політики, депутати та партії, що впливають на прийняття рішень	Депутати різних скликань, політичні партії та рухи, посадові особи
Наукові та міжнародні партнери	Дослідники, академічні установи та міжнародні організації	Дослідники, аналітичні центри, міжнародні партнери та донори

Примітка. Створено автором самостійно

3. Бізнес-аудиторія. Підприємці, інвестори та бізнес-асоціації знаходять на сайті інформацію про регіональні програми підтримки, економічні звіти, інвестиційні можливості та механізми співпраці з владою.

4, 5. Державні органи та органи місцевого самоврядування, представники влади різних рівнів, депутати різних скликань, політичні сили. Використовують сайт як офіційний ресурс для доступу до рішень сесій, протоколів, розпоряджень та аналітичних матеріалів, необхідних для планування, координації та контролю.

6. Дослідники, науковці та міжнародні партнери. Сайт є джерелом даних для аналізу розвитку місцевого самоврядування, електронного урядування та регіональної політики.

Таким чином, вебсайт обласної ради є ключовим комунікаційним інструментом для широкої цільової аудиторії. Він об'єднує населення, організації, бізнес і державні структури в єдиному інформаційному просторі, забезпечуючи прозорість діяльності Тернопільської обласної ради, відкритість даних та зручні механізми взаємодії.

Структура і навігація. Головна сторінка сайту загалом справляє враження структурованого та корисного ресурсу, хоча окремі елементи потребують доопрацювання. Її формують чотири основних частини (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Аналіз сайту Тернопільської обласної ради

Особливості	Категорія	Опис / Функція	Переваги	Можливі покращення
Структура сайту	Шапка сайту	Верхня частина сторінки з заголовком, логотипом, назвою установи, контактною інформацією, пошуковим рядком, мовними опціями	Чітка ідентифікація сайту, швидкий доступ до контактів, пошуку та важливих сервісів, видимість «гарячих кнопок»	Спрощення меню, покращення читабельності тексту, виділення активних пунктів меню, інтеграція календаря публікацій
	Динамічні елементи	Слайдери, каруселі, новини «Зверніть увагу»	Акцент на важливих повідомленнях, оперативне інформування, наочна подача матеріалів	Оптимізація швидкості завантаження на повільних з'єднаннях, баланс графічних та текстових блоків
	Бічні панелі (ліва та права)	Ліва: «гарячі кнопки» ключових дій, дані про регіон, віджет погоди. Права: рубрика «Інформуємо», посилання	Швидкий доступ до додаткових матеріалів та сервісів, інтеграція з державними порталами, інформаційна підтримка громадян	Скоротити дублювання інформації, оптимізувати структуру підрубрик, покращити навігацію та читабельність

		на портали, оголошення		
	Центральний інформаційний блок	Шість новин з прев'ю: заголовки, дата, короткий опис	Можливість швидко ознайомитися з актуальними подіями та важливими повідомленнями	Додати сортування за тематикою, візуалізацію, мультимедіа, календар архіву публікацій
	Підвал сайту	Дублює головне меню, містить правові застереження, інформацію про авторські права	Зберігає навігацію внизу сторінки, юридична інформація	Додати лічильники відвідуваності, інтегрувати систему веб-аналітики, зменшити дублювання
Технічні аспекти		HTTPS, базова безпека, SEO, часткова доступність (контрастний режим)	Безпечне з'єднання, логічна структура для пошукових систем, доступність для людей з вадами зору	Впровадження повної політики конфіденційності, відповідність усім стандартам WCAG, адаптивність для мобільних пристроїв
Контент і наповнення		Новини, повідомлення, онлайн-трансляції, документи, звернення громадян	Оперативне інформування, широкий спектр тем, зрозуміла структура, дружній тон	Регулярне оновлення всіх рубрик, створення контент-стратегії, контент-сітки, інтеграція аналітичних матеріалів, звітів, статистики
Інформаційна активність		Кількість новин та оголошень, динаміка публікацій	Висока присутність у 2020–2021 роках, щоденне оновлення	Підтримка актуальності у воєнний час, збалансоване висвітлення всіх тематик, стратегічне планування контенту та урізноманітнення
Функціональні можливості	е-приймальня, е-петиції, онлайн запити і звернення, електронні	Подача петицій, звернень до депутатів і керівництва	Активна взаємодія з громадськістю, відкритість та доступність сервісів	Покращення інструментів навігації, інтеграція з мобільними

	інтеграція з соцмережаи, відкриті дані, інструменти взаємодії з громадськістю	ради, повідомлення про корупцію, перегляд засідань онлайн, інформування через соцмережі, відкриті дані		пристроями, підвищення зручності користування для всіх груп ЦА тощо
--	---	--	--	---

Примітка. Створено автором самостійно

Перша – шапка. Вона містить чітку ідентифікацію сайту. Заголовок, логотип і назва установи розміщені так, що користувач одразу розуміє, на який ресурс він потрапив. У верхній частині сторінки представлена основна контактна інформація – телефон, адреса та електронна пошта, що значно полегшує можливість звернення до ради. Корисною є наявність пошукового рядка, який дозволяє швидко знаходити необхідні матеріали. Контактні елементи, як і «гарячі кнопки» важливих дій, завжди залишаються в полі зору, що є незаперечною перевагою. Можливість вибору мови для перегляду сайту робить його доступним для іноземців.

Навігаційна структура сайту загалом логічна. У шапці також розташоване головне горизонтальне багаторівневе меню з акцентованими кнопками дій. Основні розділи – «Рада», «Важливо», «Наш край», «Комунальна власність», «Діяльність», «Он-лайн», «Документи», «Архів» – відповідають очікуванням користувачів. При наведенні курсивом на назву кожного з розділів випадає перелік його підпунктів. А в рубриці «Он-лайн» можна перейти одразу на один з офіційних YouTube – каналів обласної ради.

Плюсом є й наявність версії сайту для людей з вадами зору, що свідчить про увагу до інклюзивності цифрового середовища. Ознакою інтегрованості із соцмережами є кнопка дії «Ми у Facebook».

Друга частина сайту – динамічні елементи, зокрема біжучий слайдер або інформаційна карусель «Зверніть увагу», що акцентує на важливих повідомленнях, новинах, анонсах за крайню добу. Поруч розташований рухомий

слайдер зі світлинами й посиланням на головні події.

Третя частина головної сторінки – бічні панелі. справа розташована рубрика «Інформуємо». Її підрубрики здебільшого дублюють інформацію розділів та підрозділів головного меню. Під нею рубрики – «Оголошення», «Регуляторна діяльність обласної ради VII скликання», «Доступ до публічної інформації», «Звернення громадян», «Публічні фінанси», «Відкриті дані», «Звіти комунальних установ», «Відповіді на запити обласної ради» та «Паспорт регіону». Кожна з них містить підрубрики. Блок справа довершують іконки із переходом на портали Верховної Ради України, Урядовий портал, УСБУ, Тернопільської ОДА, Тернопільської міської ради.

У центрі головної сторінки сайту – інформаційний блок. Він включає в себе шість новин. Призначений для швидкого ознайомлення користувачів з актуальними подіями та важливими повідомленнями ради. Кожна новина представлена у вигляді невеликого прев'ю, що містить заголовок, дату публікації та короткий опис або анонс. Новини у блоці організовані у сітку, що дозволяє одночасно побачити кілька матеріалів, не відкриваючи кожен окремо. Користувач може перейти до повного тексту новини, натиснувши на заголовок або кнопку «Детальніше». Окрім оперативного інформування відвідувачів сайту про найактуальнішу подію та рішення ради, цей блок також розділяє динамічний контент від статичного.

Перевагою сайту є ліва бічна панель. У ній зосереджені та винесені у вигляді окремих «гарячих кнопок» ключові інструменти взаємодії з громадськістю – «Подати петицію», «Звернутися до депутата», «Повідомити про корупцію». Окрім того панель містить основні дані про Тернопільську область: площа, кількість населення, міст та сіл. Унизу блоку – віджет із актуальним прогнозом погоди для регіону.

Підвал сайту по-суті дублює його головне меню. У ньому також розміщена інформація про авторські права та правові застереження. Зазвичай у підвалі розміщують лічильники. На сайті Тернопільської обласної ради лічильники

відвідуваності відсутні. Сайт не підключений до жодної системи веб-аналітики. Через це неможливо відстежувати кількість користувачів та їхню активність.

Отож, на нашу думку, сайт (<https://tor.gov.ua/>) має чітку і логічну структуру, де кожна частина виконує свою функцію: шапка відповідає за навігацію та ідентифікацію, основний контент – за презентацію важливої інформації, бічні панелі – за швидкий доступ до додаткових матеріалів і сервісів, а підвал – за довідкові ресурси.

Водночас на головній сторінці помітне певне перевантаження текстом: велика кількість пунктів меню та їхнє щільне розміщення можуть ускладнювати орієнтацію, особливо для користувачів, які вперше відвідують сайт. Щільний шрифт та інколи недостатній контраст тексту також можуть створювати труднощі для людей з порушеннями зору. Інтуїтивність навігації знижує використання єдиного синього кольору для позначення активних меню і тих, що мають випадаючі підпункти. Навігація також могла б бути ще зручнішою, якби меню було менш громіздким і мало чіткішу внутрішню структуру. Важливо також було б додати календар з архівом публікацій, що дозволяє відстежувати події та документи за минулі періоди. Це спростило б пошук необхідної інформації за датами.

Щодо швидкості завантаження, сайт працює досить швидко. Хоча велика кількість графічних блоків, таких як погодний віджет та іконки, може дещо уповільнювати завантаження на повільних з'єднаннях, відсутність складних анімацій та мультимедійних елементів забезпечує швидкий доступ до основного контенту.

Візуально сайт виглядає стримано та офіційно. Використовується класична кольорова гамма з білим фоном і темними шрифтами, що забезпечує достатню контрастність і гарну читабельність тексту. Шрифти прості та зрозумілі, а тексти структуровані у вигляді абзаців, що полегшує сприйняття інформації. Разом з тим, на деяких сторінках великі блоки тексту можуть виглядати щільними через недостатню кількість міжрядкових відстаней або полів, що ускладнює швидке

сканування матеріалу. Відсутня мобільна версія сайту.

Отож, головна сторінка вебсайту виглядає доволі інформативною і функціонально корисною, особливо з точки зору доступу до ключових цифрових сервісів та офіційної інформації. Проте її ефективність можна підвищити шляхом спрощення меню, покращення читабельності, посилення інструментів навігації всередині сайту та вдосконалення елементів доступності. Комплексне тестування – наприклад, за допомогою інструментів на кшталт Lighthouse чи перевірки клавіатурної навігації – допомогло б зробити сайт ще зручнішим і доступнішим для всіх категорій користувачів.

Технічні аспекти. Сайт (<https://tor.gov.ua/>) використовує HTTPS, що свідчить про наявність SSL-сертифіката і забезпечує шифрування з'єднання між користувачем та сервером, підвищуючи безпеку передавання даних. Водночас на головних сторінках сайту відсутня публічна інформація про політику конфіденційності та правила захисту даних, що можна розглядати як потенційний недолік із точки зору прозорості та повної безпеки для користувачів.

Щодо SEO, меню та структура сайту добре організовані. Розділи «Документи», «Діяльність» та «Контакти» побудовані логічно, що сприяє ефективній індексації пошуковими системами. Наприклад, розділ «Проекти рішень ради» має окрему сторінку, що полегшує доступ пошукових систем до контенту.

У плані доступності сайт пропонує контрастний варіант для людей з вадами зору, що є позитивним аспектом. Проте інформації про повну відповідність стандартам WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) немає, зокрема відсутні дані про рівні контрасту, альтернативні тексти для зображень чи можливість повної навігації клавіатурою.

Таким чином, технічно сайт (<https://tor.gov.ua/>) має надійну базову безпеку, логічну структуру для SEO та часткову доступність для користувачів із порушеннями зору. Разом із тим існує простір для покращень, зокрема у

впровадженні повної політики конфіденційності та системного виконання стандартів WCAG для забезпечення повної доступності та прозорості сайту.

Контент та наповнення. Сайт активно наповнюється новинами та повідомленнями, що відображають діяльність голови ради, заступників, депутатів, їхню участь в житті регіону, роботу постійних комісій, сесій, комунальних установ, а також актуальні події області. Із рубрик «Новини», «Діяльність», також рухомих слайдерів видно, що інформація подається оперативно, регулярно та охоплює широкий спектр тем – від культурних заходів до соціальних ініціатив і стратегічного розвитку краю. «Онлайн» дозволяє у живому режимі спостерігати за засіданнями сесій, постійних і, конкурсних комісій тощо.

Розділ «Документи» забезпечує відкритий доступ до нормативних актів, рішень, регламентів та протоколів. Сторінка документів має можливість сортування за датою, що дозволяє користувачам легко знаходити найновіші положення або ж історичні рішення.

Водночас аналіз рубрик показує, що не всі категорії наповнюються регулярно. Деякі рубрики, створені для спеціальних тематик, оновлюються дуже рідко, що знижує динамічність сайту та може ускладнювати орієнтацію користувачів. Було б корисно для адміністрації сайту переглянути стратегію рубрикації – або активніше наповнювати менш популярні категорії, або видалити чи приховати рубрики, які не використовуються, щоб не «розріджувати» контент.

Інформаційна активність. У 2020–2021 роках Тернопільська обласна рада демонструвала високий рівень інформаційної активності, щоденно публікуючи на офіційному веб-сайті кілька новин та оголошень, що в сумі перевищувало 1000 публікацій на рік. У 2020 році, незважаючи на пандемію COVID-19 та певні зміни у форматі роботи, інформаційна присутність ради залишалася високою: висвітлювалися рішення щодо протиепідемічних заходів, коригування бюджету та підтримки медичних установ. Більшість комунікацій здійснювалися в

онлайнформаті, зокрема через відеоконференції та брифінги.

Починаючи з 2022 року, спостерігалось зниження кількості публікацій, що було пов'язано з запровадженням воєнного стану у лютому 2022 року. Обмеження публічних заходів та передача частини сесійних повноважень обласній військовій адміністрації призвели до скорочення новинних повідомлень і зміни їхньої тональності: замість анонсів подій та висвітлення економічних форумів з'явилися повідомлення про гуманітарну допомогу, звернення ради щодо державних рішень, вшанування Героїв, які віддали життя за Україну.

Від 2023 року динаміка публікацій дещо покращилася, однак акцент змістився на теми підтримки Збройних Сил України, допомоги переселенцям та міжнародної співпраці, що відображає нові пріоритети комунікаційної діяльності ради в умовах воєнного часу.

Інформація на сайті подається в офіційному, але дружелюбному тоні, без канцеляризмів. Містить чіткі меседжі. Добре структурована, що сприяє доступності. У день на сайті з'являється від двох до чотирьох новин. Тематика більшості: допомога ЗСУ, ВПО, волонтерство, висвітлення діяльності голови ради, заступників, депутатів, результатів засідання постійних комісій, репортажі з комунальних підприємств та різноманітних заходів й акцій, у яких беруть участь керівництво та депутати ради.

Щодо аналітичних матеріалів, сайт має механізм звернень громадян через спеціальний розділ «Звернення», де можна ознайомитися з правовими аспектами подачі запитів, а також із процедурою їхнього розгляду. Водночас, на сайті не надто помітні глибокі аналітичні звіти: наприклад, немає окремих розділів із деталізованими фінансовими звітами, програмами бюджету або статистичними дослідженнями (або вони не акцентовані на головній сторінці).

Наразі наповнення сайту здійснюються інтуїтивно, без чітких контент-стратегії та контент-плану. На нашу думку, їхнє формування є вкрай важливим. Для активації контенту варто запровадити календар публікацій для новин,

аналітичних матеріалів та оголошень, а також розширити використання візуалізації, інфографіки та мультимедіа для покращення сприйняття інформації. Крім того, варто визначити пріоритетні теми для постійного висвітлення – наприклад, звіт депутата, аналітичні матеріали щодо окремих звернень чи запитів громадян, процес реалізації програм, ухвалених обласною радою, соціальні ініціативи ради, волонтерство, проекти, акції. Слід розробити план регулярного оновлення існуючих рубрик, щоб усі тематичні категорії були актуальними. Усе це дозволить сайту не лише підтримувати актуальність і зрозумілість інформації, а й підвищити довіру громадян, забезпечити прозорість роботи ради та створити зручний і інтерактивний ресурс для всіх користувачів.

Загалом, сайт Тернопільської обласної ради має сильні сторони у вигляді зрозумілої навігації, простого і логічного інтерфейсу, доступності для різних груп користувачів та достатньої контрастності тексту. До можливих покращень належать оптимізація швидкості завантаження великих блоків контенту, вдосконалення адаптивності для мобільних пристроїв та більш продумане форматування текстових блоків для зручнішого сприйняття інформації.

Функціональні можливості. Сайт Тернопільської обласної ради надає відвідувачам широкий спектр функціональних можливостей, які спрямовані на забезпечення відкритості, доступності інформації та активної взаємодії з громадськістю.

Електронні сервіси. До електронних сервісів належать «Електронна приймальня», платформа електронних петицій та можливість онлайн запитів і звернень. «Електронна приймальня» громадян призначена для подання письмових звернень громадян, включно з пропозиціями, заявами та скаргами, відповідно до статті 40 Конституції України та Закону «Про звернення громадян». Сервіс дозволяє подавати звернення як індивідуально, так і колективно, що забезпечує громадянам можливість брати участь у роботі органу влади дистанційно, особливо у періоди обмежень, таких як пандемія COVID-19 або воєнний стан. Важливо, що електронна приймальня надає покрокову

інструкцію для громадян. Це підвищує доступність сервісу.

Для коректного оформлення звернення користувачі мають вказати свої контактні дані, ПІБ та суть питання чи прохання. Система дозволяє подавати електронні звернення без використання електронного цифрового підпису, а у разі неповної інформації або помилок звернення повертається заявнику з поясненнями. При цьому анонімні звернення, а також повторні звернення з тією ж проблемою від тієї самої особи, не розглядаються, а звернення, що не належить до компетенції ради, перенаправляються у відповідні органи.

Строки розгляду стандартно становлять до одного місяця, а у складних випадках можуть бути продовжені до 45 днів. У випадках повернення неповних звернень громадяни отримують чіткі пояснення щодо необхідних доповнень. Завдяки такій структурованості, електронна приймальня забезпечує прозорість та своєчасний зворотний зв'язок між радою та населенням.

Для покращення користувацького досвіду на цій сторінці доцільно додати блок FAQ (часто задавані питання), який допомагав би відвідувачам правильно оформлювати звернення, дізнаватися про терміни розгляду та порядок отримання відповідей. Крім того, можна розширити інструкції та підказки на етапі заповнення форми, включивши приклади заповнення та нагадування про обов'язкові поля. Це дозволить зменшити кількість помилково оформлених звернень та підвищити ефективність електронної комунікації.

Загалом, електронна приймальня виступає важливим інструментом для забезпечення відкритості, участі громадян та ефективного діалогу з Тернопільською обласною радою, а впровадження додаткових елементів на кшталт FAQ та інтерактивних підказок – підвищить зручність та доступність цього сервісу для всіх користувачів.

Динаміка звернень громадян до Тернопільської обласної ради відображає активність громадськості та здатність органу влади реагувати на запити населення. Аналіз статистики за останні роки демонструє цікаві тенденції (див. рис. 2.2.). Так, у 2019 році до ради надійшло 1680 звернень громадян. У 2020 році

кількість звернень зменшилася до 1479, що, ймовірно, пояснюється пандемією та карантинними обмеженнями, які знизили активність громадян. У 2021 році відбувся значний сплеск звернень, загальна кількість яких сягнула 1806. Цей різкий ріст пов'язаний із початком роботи новообраної ради після виборів восени 2020 року та активною кампанією матеріальної підтримки населення через програму «Турбота». Безпосередньо до голови обласної ради у 2021 році звернулися 1330 громадян із проханням про одноразову грошову допомогу, зокрема 436 учасників АТО/ООС. Масова кількість соціально орієнтованих звернень значно підвищила загальну статистику того року.

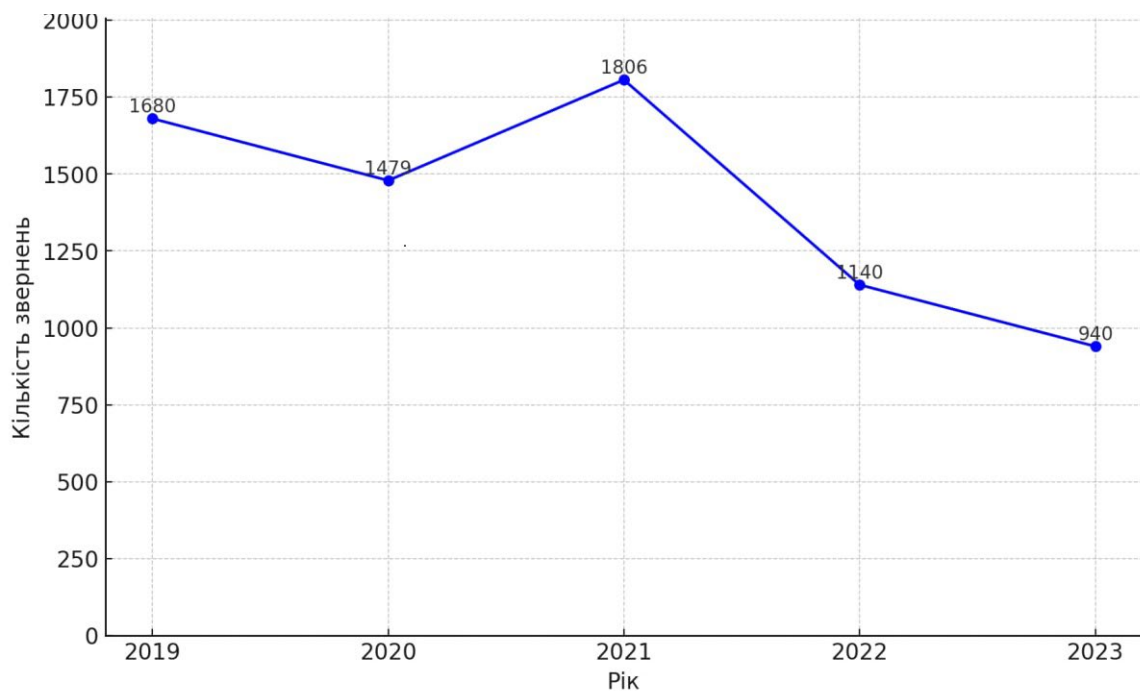


Рис 2.2 Динаміка звернень громадян до Тернопільської обласної ради (2019–2023 рр.)

Примітка. Створено автором

Починаючи з 2022 року, кількість звернень знизилася майже вдвічі – до 1140 у 2022 році та до 940 у 2023 році. Таке зменшення пояснюється двома основними причинами. По–перше, із запровадженням воєнного стану частина повноважень перейшла до Тернопільської обласної військової адміністрації. По–друге, фізично зменшилась можливість подавати звернення, оскільки майже не

проводилися особисті прийоми громадян депутатами та керівництвом ради, 12 депутатів вступили до лав Збройних Сил України, а також багато людей були вимушені покинути область.

Аналіз тематики звернень показує, що переважна більшість запитів стосується соціального захисту та матеріальної допомоги. Наприклад, у 2021 році понад 90% звернень стосувалися надання грошової допомоги на лікування, підтримки ветеранів та вирішення соціально-побутових проблем. У 2022–2024 роках соціальні звернення залишаються домінуючими, хоча їхня абсолютна кількість зменшилася. Водночас зросла кількість колективних звернень, де громадяни або організації просили раду втрутитися в нагальні питання, такі як розміщення переселенців, гуманітарна допомога та підтримка Збройних Сил України. Через воєнний контекст змінилася і проблематика звернень: якщо раніше велика частина стосувалася ремонту доріг та благоустрою, то з 2022 року основними темами стали питання розселення внутрішньо переміщених осіб, забезпечення територіальної оборони та лікування поранених.

Незважаючи на виклики сучасності, обласна рада продовжує дотримуватися законодавчих вимог щодо розгляду звернень: усі запити реєструються, розглядаються профільними комісіями або апаратом ради, а громадянам надаються офіційні відповіді у встановлені строки. Щороку готується аналітична записка про стан роботи зі зверненнями, яка публікується на сайті ради, що свідчить про високий рівень відповідальності ради перед громадянами та системний підхід до обробки звернень.

Ефективність комунікацій через сайт. Сайт має певні інтерактивні елементи, але їхня функціональність обмежена. Під новинами та статтями, приміром, відсутня функція коментувати. Це знижує рівень залучення громадськості через сайт. Проте також знижує і кількість спаму та хейтерського матеріалу.

Що стосується подачі запитів, то є добре організована «Електронна приймальня» – через неї можна надіслати звернення або запит на публічну

інформацію. Також розділ «Звернення» на сайті пояснює, як оформити усне чи письмове звернення, зокрема електронне. Особистий прийом так само передбачений: громадяни можуть попередньо записатися через електронну приймальню та викласти суть питання заздалегідь, що дає шанс на більш предметну відповідь під час прийому.

Щодо зворотного зв'язку, на сайті описано порядок розгляду звернень: письмові або електронні звернення мають бути розглянуті відповідно до законодавства. Проте немає публічно доступної інформації на сайті про фактичну швидкість відповідей на звернення – нема статистики або прикладів, скільки звернень обробляються вчасно або які теми найбільш популярні.

Також сайт не демонструє відкритого використання аналітики: немає видимих публічних дашбордів із даними про відвідуваність, популярні розділи або ефективність публікацій. Через відсутність такої інформації важко оцінити, наскільки обласна рада аналізує поведінку користувачів сайту і використовує ці дані для оптимізації контенту.

Тож, сайт (<https://tor.gov.ua/>) забезпечує базову взаємодію з громадянами через петиції та електронні звернення, але не має розвинених інструментів інтерактивності, таких як коментарі, і не демонструє відкритих даних про ефективність комунікацій (аналітику). Є простір для покращення – наприклад, можна додати розділ з дашбордом статистики, запровадити коментарі під новинами або впровадити системи опитувань безпосередньо на сайті.

Електронні петиції. Модуль електронних петицій на офіційному сайті Тернопільської обласної ради інтегрує платформу для подання громадських петицій. Посилання «Подати петицію» веде на окремий ресурс petition.tor.gov.ua, завдяки чому сайт виконує не лише інформаційну функцію, а й стає інструментом електронної демократії. Платформа електронних петицій дозволяє громадянам подавати ініціативи, що потім можуть розглядатися на сесіях ради.

Механізм електронних петицій у Тернопільській обласній раді був впроваджений у 2016 році. Ефективність цього інструменту оцінюється за

кількістю петицій, які набрали достатньо голосів для розгляду на сесії. Загалом від 2017 року до листопада 2025 року подано було 35 петицій (див. рис. 2.3.). Так, у 2017 році було оприлюднено 3 петиції, з яких лише одна набрала необхідну кількість голосів для розгляду на сесії. У 2018 році зареєстровано п'ять петицій, дві з них розглянуті на сесії; у 2019 році – 7 зареєстрованих, лише одна набрала необхідні голоси; у 2020 році – 1 петиція, яка не набрала голосів; у 2021 році – 9 петицій, 2 з них розглянуті на позачергових пленарних засіданнях. У 2022 році, під час воєнного стану, активність громадян дещо знизилася: подано 4 петиції, з яких лише одна досягла необхідного порогу голосів і була розглянута радою. У 2023 році не було зареєстровано жодної петиції, а у 2024 році – 2 петиції, з яких одна була розглянута.

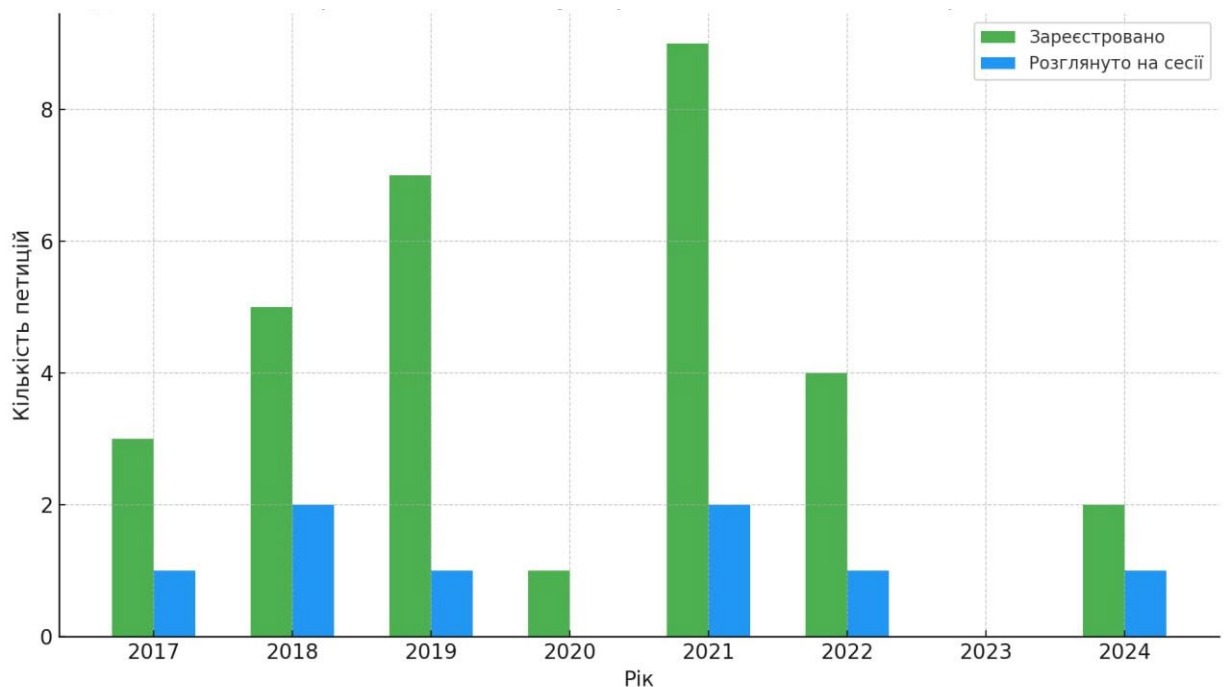


Рис. 2.3. Динаміка електронних петицій у Тернопільській обласній раді (2017–2024 рр)

Примітка. Створено автором

У 2025 році подано 4 петиції, із них дві набрали 1000 голосів та були розглянуті на сесії, голосування за одну наразі триває. Тематика більшості з них стосується господарських та майнових питань. На вісім надана офіційна

відповідь.

На жаль, рівень залучення мешканців області до електронних петицій поки що залишається низьким. Згідно зі статистикою сайту, тільки 2629 користувачів наразі підписали бодай одну петицію. За даними Руху «Чесно», лише близько 15% електронних петицій, опублікованих у обласних центрах, збирають необхідну кількість голосів [86]. Так, у 2024 році було опубліковано 971 петицію, проте лише 15% з них стали «успішними», тобто набрали мінімальну кількість голосів для розгляду. Загалом, з 2015 до кінця 2024 року мешканці обласних центрів подали майже 33,5 тисячі петицій. Щодо кількості підтриманих петицій, за оцінками Руху «Чесно», лише близько 4 295 з них отримали достатню підтримку для розгляду. Це свідчить про те, що значна частина петицій не досягає мінімального порогу підписів, демонструючи обмежену активність громадян у цьому інструменті участі.

Соціологічні дослідження показують, що близько 70% українців сумніваються у ефективності електронних петицій як інструменту впливу на владу. Це пояснює, чому багато людей не підписують петиції або не вірять у їхню здатність щось змінити. Основними причинами можуть бути недостатня поінформованість громадян про цей механізм та складність збору підписів у сільських територіях. Це свідчить про наявний потенціал для покращення комунікації: обласній раді варто активніше популяризувати електронні петиції як засіб впливу громади на прийняття рішень, проводити інформаційні кампанії та просвітницьку роботу щодо цього механізму.

Відкритість даних. Тернопільська обласна рада зробила перші кроки до відкритості ще у 2015 році, почавши публікувати всі документи у розділі «Відкриті дані» на офіційному сайті. Тут розміщувалися набори відкритих даних за 2015–2020 роки, серед яких інформація про використання бюджету, комунальне майно, регіональні програми та інші важливі документи. Після 2020 року механізм публікації відкритих даних дещо змінився: актуальні набори тепер розміщуються на єдиному державному порталі data.gov.ua, і не всі вони

дублюються на сайті ради. Наприклад, аналітичні довідки щодо звернень громадян або звіти з публічної інформації доступні у вигляді документів, на які надаються посилання у новинах або в розділі «Доступ до публічної інформації».

Антикорупційні рубрики. На сайті ради функціонує «гаряча кнопка» «Повідомити про корупцію». Посилання веде на Єдиний портал повідомлень викривачів. У цьому розділі також можна дізнатися, як повідомити про випадки корупції, а також отримати корисні матеріали щодо діяльності ради у сфері протидії корупції. Окрім цієї «гарячої кнопки» на сайті в рубриці «Інформуємо» є підрубрика «Запобігання проявом корупції». У ній – гайд для викривачів корупції, пам'ятки суб'єктам декларування, заході, що впроваджує рада в сфері протидії корупції, актуальна інформація від НЗК, нововведень в законодавстві та відомості про антикорупційні заходи. Є в рубриці «Інформуємо» також підрубрика «Очищення влади», одна востаннє вона оновлювалася в 2017 році.

Таким чином, функціональні можливості сайту охоплюють електронні сервіси для громадян, інтеграцію з соціальними мережами, відкритість даних і публікацій, а також інструменти взаємодії з громадськістю. Ці механізми забезпечують прозорість роботи ради та підтримують активний діалог із населенням, хоча є потенціал для покращення через формалізацію контент-стратегії та підвищення рівня залучення громадян до електронних сервісів.

Соціальні мережі. Facebook-сторінка Тернопільської обласної ради відіграє ключову роль у комунікації з громадянами та ефективно доповнює офіційний вебсайт установи [31]. Завдяки соціальним мережам інформація поширюється оперативніше, у зручному для користувачів форматі та до значно ширшої аудиторії, ніж через традиційні вебресурси. На офіційному сайті ради сторінка виділена у шапці через кнопку «Ми у Facebook», що полегшує перехід користувачів і підкреслює значення соціальної мережі для відкритості та прозорості діяльності органу влади.

Станом на 19 листопада 2025 року сторінка нараховує 5027 підписників (у 2021 році їх було усього 2030, 2022р. – 3500, 2023р. - 3956, 2024 р.– 4231), з яких

68,3 % становлять жінки та 31,7% – чоловіки. Найактивніша група – користувачі віком 35–44 років, хоча сторінка охоплює як молодь від 18 років, так і людей старшого віку (65+). Географія підписників широка: найбільше читачів з Тернополя та Борщівщини, далі – Київ, Чортківщина і Тербовлянщина . Сторінка популярна й за кордоном, зокрема у Польщі та США. За період із 23 жовтня до 19 листопада її відвідали 45,7 тис. користувачів, а кількість переглядів сягнула 150,9 тис. Значна частина аудиторії (79,7 %) становить так звану «холодну» аудиторію. Загалом зафіксовано 3 116 взаємодій з контентом та 66 кліків на посилання. Найбільшу увагу привертають пости з каруселлю фотографій, які набрали до 12,5 тис. переглядів.

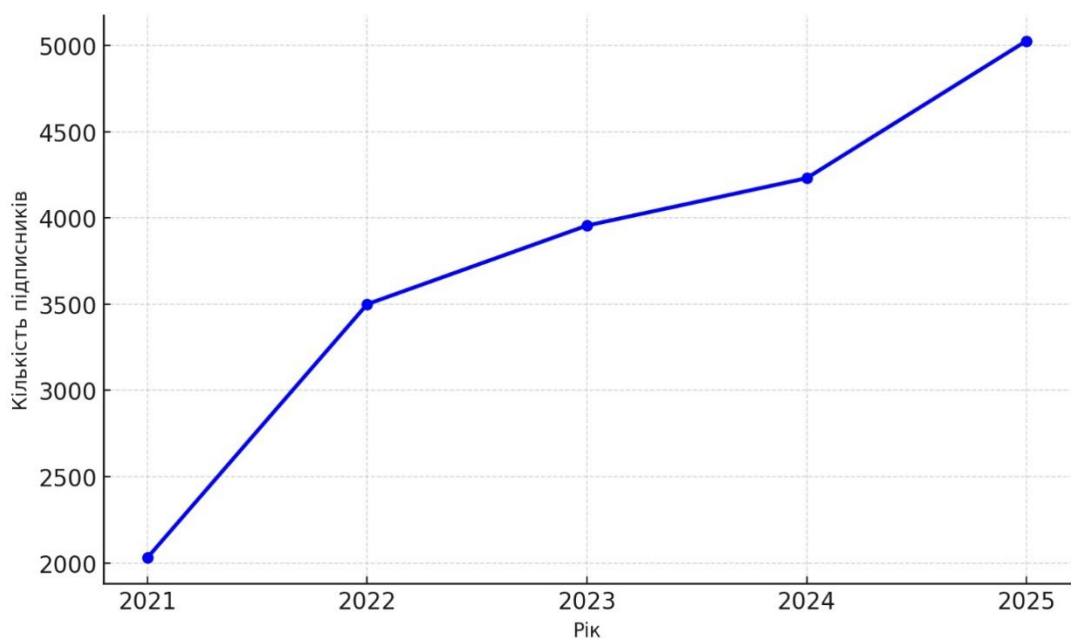


Рис. 2.4. Динаміка зростання підписників Facebook-сторінки Тернопільської обласної ради (2021–2025 рр.)

Примітка. Створено автором

Попри позитивні показники охоплення, шапка профілю має суттєві недоліки: відсутній чіткий опис діяльності ради, що знижує розуміння функцій установи серед нових відвідувачів, а також відсутня кнопка дії – наприклад, «Перейти на сайт» чи «Зв’язатися з нами».

Тон публікацій здебільшого офіційний, але зрозумілий для широкої

аудиторії. Водночас пости з'являються нерегулярно, ймовірно, без урахування часу найбільшої активності підписників. Це свідчить про відсутність контент-плану та продуманої контент-стратегії. Хоча контент візуально привабливий, живий і часто персоналізований, він переважно інформаційний, і на сторінці бракує залучаючого, навчального та розважального контенту. Значну частку займають добірки фотографій, однак практично відсутні сторіз, рілз, інфографіка, відеоформати та інтерактивні елементи.

Також помітний брак сторітелінгу: відсутні історії успішних проєктів, кейси реалізованих ініціатив, покрокові пояснення процедур (наприклад, як подати петицію), знайомство з депутатами та демонстрація закулісної роботи ради. Наявність таких форматів підвищує залученість та робить сторінку більш доступною та зрозумілою для громадян, тоді як нинішній підхід перетворює її на односторонній інформаційний канал.

Особливу увагу варто приділити зворотному зв'язку. Відповіді адміністрації на коментарі поодинокі, а дискусії не ініціюються, що знижує рівень довіри та ефективність сторінки. Соціальні мережі мають функціонувати не лише як «дошка оголошень», а й як простір для двостороннього діалогу з громадянами.

Не менш важливим є використання Facebook для кризових комунікацій. Під час надзвичайних ситуацій, змін у роботі інфраструктури або появи важливих повідомлень саме соціальні мережі забезпечують найшвидше поширення інформації. Тому адміністрації сторінки необхідно заздалегідь визначати формати та стиль таких повідомлень. Сторінка також може слугувати майданчиком для взаємодії з різними групами населення. Інструменти опитувань, інтерактивних сторіз, коротких відеопояснень, голосувань та роз'яснювальних матеріалів здатні суттєво підвищити цінність сторінки як інструменту електронної демократії.

Окремим викликом є відсутність тематичних спільнот у Facebook, які могли б об'єднати громадськість та створити простір для ширшої комунікації.

Наразі відсутні також офіційні сторінки обласної ради в Instagram, TikTok, Telegram, WhatsApp, Viber та X (Twitter). Водночас голова ради, заступники та більшість депутатів активно користуються соціальними мережами та ведуть як персональні, так і офіційні сторінки, де висвітлюють свою діяльність і взаємодіють із громадянами. Проте перехресний шеринг між їхніми сторінками та офіційною сторінкою обласної ради майже не застосовується, що обмежує потенційне охоплення аудиторії та знижує ефективність комунікацій.

На нашу думку для підвищення ефективності Facebook–сторінки Тернопільської обласної ради необхідно щонайменше:

- розробити чіткий контент–план;
- урізноманітнити формати публікацій та контент;
- постійна аналітика, метрики KPI, SOV, аналіз та коригування контент- та медіа-стратегії відповідно до результатів;
- створити тематичну групу у Facebook;
- відкрити офіційну сторінку в Instagram та інтегрувати її з Facebook;
- оптимізувати шапку профілю, додати кнопки дії, уніфікувати хештеги;
- закріпити важливу для мешканців інформацію;
- створити єдиний візуальний стиль контенту;
- системно підтримувати зворотний зв'язок;
- використовувати активно інструменти Digital PR;
- здійснювати аналіз та моніторинг Social listening;
- постійно коригувати та підтримувати онлайн-репутацію.

Впровадження цих заходів, переконані, дозволить значно підвищити охоплення, залученість та довіру громадян до органу влади, перетворивши соціальні мережі на ефективний інструмент відкритого управління та електронної демократії.

YouTube. Тернопільська обласна рада наразі має два YouTube – канали: «Тернопільська обласна рада» та «Зал засідань 531». Перший використовується для розміщення відеоматеріалів про діяльність ради, онлайн–трансляцій та

підсумків сесійних засідань, коментарів голови, заступників і депутатів [35]. Станом на 19 листопада на каналі опубліковано 154 відео, кількість підписників – 134, але частота постингу низька, останнє відео було розміщене 17 червня. SEO-описи, субтитри, титри, якісний монтаж та таймкоди відсутні, а візуальне оформлення обкладинок не застосовується. Середній показник залученості становить 115 переглядів.

Канал «Зал засідань 531» містить 230 відео, кількість підписників – 42, і частота постингу дещо вища – два–три відео на місяць [34]. Паралельне існування двох каналів знижує залученість користувачів та ускладнює комунікаційну стратегію. На нашу думку, доцільно зосередити ресурси на розвитку одного YouTube-каналу, який міг би стати активним комунікаційним майданчиком.

На такому каналі, крім формального контенту – відео сесій, засідань комісій, офіційних звернень, можна запровадити онлайн-приймальні депутатів, подкасти з оглядом рішень ради, інфографічні відео та пояснення складних процедур, таких як бюджет або подання петицій. Також можливе створення «закулісного» контенту: інтерв'ю з депутатами, репортажі з роботи комісій чи громадських ініціатив. Такий підхід робить канал більш «людським», наближає його до аудиторії та сприяє підвищенню довіри та залученості громадян.

Таким чином, ефективне використання соціальних мереж та відеоплатформ для налагодження ефективних комунікацій ОМС з громадськістю потребує системного підходу: розробки контент-плану, застосування різноманітних форматів, інтеграції каналів та підтримки регулярного зворотного зв'язку. Це дозволяє не лише поширювати інформацію, а й активно залучати громадян до процесу ухвалення рішень, формуючи прозору та відкриту комунікаційну політику органів влади.

ЗМІ. Тернопільська обласна рада активно співпрацює з усіма видами медіа, використовуючи їх як ключовий інструмент комунікації з громадськістю. Поряд із власним вебсайтом та сторінками в соціальних мережах, пресслужба взаємодіє

з аудиторією через друковані та інтернет-видання, телебачення, радіо, а також email-розсилку. Важливим інструментом є медіабаза – структурований перелік контактів журналістів, редакцій та інформаційних партнерів. Вона забезпечує оперативне розсилання пресрелізів і новин, цільове інформування ЗМІ та ефективну взаємодію з регіональними й національними медіа.

До основних інструментів роботи пресслужби належать пресрелізи, прескіти, пресконференції, брифінги, інтерв'ю, престури, колонки у газетах, виступи на радіо й телебаченні, а також онлайн-включення з публічних заходів. Під час онлайн-зустрічей та особистих коментарів посадовці ради пояснюють ухвалені рішення, відповідають на запитання та коментують актуальні проблеми регіону. Це підвищує прозорість діяльності та демонструє відкритість ради до діалогу.

Публікації у місцевих газетах дають змогу охопити аудиторію, яка традиційно споживає друкований контент. Такі матеріали містять аналітичні огляди, коментарі депутатів і керівництва ради, пояснення щодо реалізації програм та рішень, що дозволяє громаді глибше ознайомитися з роботою обласної ради.

Виступи на радіо та телебаченні забезпечують донесення інформації до мешканців, які надають перевагу аудіо- та відеоформатам. Вони сприяють оперативному інформуванню населення, особливо у випадку важливих чи термінових повідомлень, та формують позитивний імідж ради як відкритого та відповідального органу влади.

Ефективність комунікації через ЗМІ значною мірою залежить від її регулярності й системності. Важливими є своєчасне поширення пресрелізів, регулярне оновлення вебсайту та соціальних мереж, формування інформаційних приводів, вибудова ефективної комунікаційної сітки, оперативне реагування на події, а також аналіз і врахування громадської думки. Не менш суттєвим є зміст матеріалів: контент має бути достовірним, різноманітним, структурованим, містити цікаві факти, сторітелінги, аналітику та візуальні елементи й охоплювати

різні групи громадян.

Публічні заходи ОМС для комунікації з громадськістю – це організовані формати взаємодії, спрямовані на інформування жителів громади, залучення їх до обговорення рішень та підвищення відкритості влади. Тернопільська обласна рада активно використовує їх як один із ключових інструментів комунікації з громадянами. До них належать громадські слухання, консультації, звіти посадових осіб, відкриті зустрічі, форуми, «круглі столи», презентації проєктів та інші події, що забезпечують прямий діалог з громадянами. Так, громадські слухання забезпечують мешканцям області можливість безпосередньо висловлювати свою позицію щодо важливих рішень та ініціатив, сприяють прозорості, підзвітності та підвищують довіру до органу влади. Особливо активно вони проводилися у 2007 році, проте згодом їхня кількість значно зменшилася, і в період з 2020 по 2025 роки жодного громадського слухання не було організовано. Відкриті зустрічі з мешканцями регіону є ефективним форматом прямого спілкування, під час якого представники обласної ради надають роз'яснення щодо ухвалених рішень, відповідають на запитання громадян та інформують про перебіг реалізації програм. Формати «круглих столів» та форумів створюють платформу для обговорення специфічних тем за участі експертів, громадських активістів та представників влади. Такі заходи дозволяють генерувати нові ідеї, обмінюватися досвідом та виробляти спільні рішення щодо розвитку області; зазвичай обласна рада виступає співорганізатором цих подій.

Загалом публічні заходи Тернопільської обласної ради демонструють прагнення до відкритості та взаємодії з громадськістю, проте їхній вплив можна суттєво посилити шляхом регулярного проведення, інтеграції з іншими комунікаційними каналами та впровадження сучасних інструментів громадської участі.

Інформаційні бюлетені. Тернопільська обласна рада не видає жодних інформаційних чи електронних бюлетенів. Єдиним інформаційним документом,

який виходить друком, є щорічний офіційний звіт голови Тернопільської обласної ради.

Зворотний зв'язок. Тернопільська обласна рада застосовує різні механізми зворотного зв'язку та консультацій з громадськістю для забезпечення участі мешканців у процесі прийняття рішень. До таких інструментів належать опитування, «гарячі лінії», а також електронні скриньки для надсилання пропозицій і запитів. Для підвищення ефективності цих механізмів важлива системність, чітка обробка отриманих даних та оперативна реакцію на повідомлення. Крім того, доцільно інтегрувати ці інструменти із цифровими платформами для збільшення охоплення та доступності.

Комунікативна стратегія. Одним із критеріїв зрілості інформаційної політики органу є наявність стратегічних документів, які визначають цілі та заходи у сфері комунікацій. Формально Тернопільська обласна рада не має окремого внутрішнього документу у вигляді «стратегії комунікацій», який би цілісно регламентував її комунікаційну діяльність. Водночас на регіональному рівні діють цільові програми, що охоплюють розвиток інформаційного простору. Зокрема, рішенням обласної ради № 43 від 23 грудня 2020 року затверджена «Програма розвитку видавничої справи та інформаційного простору у Тернопільській області на 2021–2024 роки». Ця програма спрямована на підтримку місцевих ЗМІ, книговидання, розвиток медіаграмотності та загалом на забезпечення інформаційної присутності в області. Таким чином, частково стратегічне бачення комунікацій реалізовується саме через регіональні програми.

Відсутність комунікаційної стратегії як окремого документу є типовою для більшості обласних рад. Функції стратегічного планування в цій сфері здебільшого виконує апарат ради, виходячи з наявних ресурсів та поточних викликів. Таким чином, можна говорити про де-факто наявне стратегічне бачення, яке, проте, не формалізоване в єдиному документі.

Для ґрунтовного оцінювання стану та ефективності комунікацій

Тернопільської обласної ради з громадськістю та з метою системного виявлення ключових чинників впливу, визначення проблемних зон та потенційних напрямів розвитку, ми провели SWOT–аналіз комунікацій (див. табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

SWOT–аналіз комунікацій Тернопільської обласної ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинена система багатоканальної комунікації. 2. Офіційний сайт tor.gov.ua з регулярним оновленням. 3. YouTube–канал із відеотрансляціями сесій та комісій. 4. Присутність у соцмережах (Facebook) для оперативного інформування та залучення громадськості. 5. Наявні електронні сервіси: петиції, електронна приймальня, онлайн–звернення. 6. Чітко визначена та широка цільова аудиторія: населення області, громадські організації, ВПО, учасники бойових дій та їхні родини, бізнес, державні органи, науковці, міжнародні партнери. 7. Комунікаційні канали враховують потреби різних груп користувачів. 8. Прозорість та відкритість даних: доступ до рішень, протоколів, бюджетних матеріалів, антикорупційних даних; публікація аналітичних записок; розділи з open data та інтерактивними інструментами. 9. Висока інформаційна активність. 10. Інклюзивність та доступність: версія сайту для людей з вадами зору, простий дизайн, швидке завантаження. 11. Налагоджена співпраця з локальними медіа та журналістами для висвітлення діяльності ради. 12. Активна співпраця з місцевими та регіональними медіа, що забезпечує широку поінформованість громадськості. 13. Публічні заходи, зустрічі, брифінги, пресконференції, що посилюють довіру та взаємодію. 14. Налагоджені електронні сервіси з систематичним обліком звернень та 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перевантаженість та складність навігації сайту. 2. Відсутність єдиної контент–стратегії, контент-плану, копірайтингу, smm-стратегії, урахування пікової активності ЦА. 3. Обмежена аналітичність та інтерактивність: відсутність глибоких аналітичних матеріалів, коментарів під новинами, опитувань, дашбордів ефективності. 4. Недостатня адаптивність та UX (морально застарілий дизайн, обмежена мобільна версія, малий обсяг мультимедіа). 5. Обмежена залученість через петиції та електронні сервіси. 6. Відсутність повної політики конфіденційності та відповідності стандартам цифрової доступності (WCAG). 7. Відсутність мобільної версії сайту. 8. Недостатня інтеграція публічних заходів і медіа, тобто інформація про події не завжди висвітлюється повноцінно. 9. Відсутність у TikTok, Instagram, Viber, Telegram та нерівномірний рівень активності у соцмережах. 10. Дублювання функцій між окремими відділами Управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради, відсутність чіткої координації між відділами. 11. Обмеженість кадрових ресурсів: недостатня кількість фахівців саме з комунікацій, SMM, кризового PR; відсутність сучасних компетенцій у частини персоналу (цифрові комунікації,

Продовження таблиці 2.5.

1	2
<p>відповідями у встановлені строки.</p> <p>15. Наявність відділів та спеціалістів, відповідальних за комунікації, інформаційну політику та роботу із зверненнями громадян.</p> <p>16. Наявність досвідчених працівників, які мають розуміння специфіки публічної комунікації.</p> <p>17. Початкове технічне забезпечення: комп'ютерна техніка, базові ІТ-рішення, наявність обладнання для трансляцій сесій.</p>	<p>аналітика, робота з даними).</p> <p>12. Низька інтерактивність: відсутність онлайн-опитувань, інтерактивних ГІС-карт, аналітичних панелей.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Модернізація сайту та UX/UI: новий дизайн, оптимізація меню та інтерактивних елементів, впровадження аналітичних панелей та ГІС-карт. Оновлення та редизайн офіційного за стандартами доступності (WCAG).</p> <p>2. Розширення діджитал-комунікацій: чат-боти, інтерактивні форми для громадських обговорень, автоматичні розсилки для різних груп громадськості.</p> <p>3. Активізація електронної демократії: збільшення залучення до петицій, електронної приймальні, подачі звернень, поширення аналітики звернень та відкритих даних у дашбордах.</p> <p>4. Робота з різними аудиторіями: спеціальні комунікаційні продукти для молоді, бізнесу, ВПО, ветеранів, учасників бойових дій та їхніх родин, міжнародних партнерів; проведення онлайн-консультацій, «живих» ефірів, вебінарів.</p> <p>5. Розширення присутності у соцмережах (TikTok, Instagram, Viber, Telegram) для різних цільових аудиторій.</p> <p>6. Партнерство з ОМС та локальними медіа для координації медіапроектів та обміну інформаційними потоками.</p> <p>7. Підвищення прозорості та довіри через візуалізацію фінансових і соціальних даних, регулярні аналітичні матеріали про ефективність роботи ради.</p> <p>8. Зростання кількості публічних заходів та комунікаційних кампаній для популяризації ініціатив ради.</p> <p>9. Розробка та впровадження нової комунікаційної стратегії.</p>	<p>1. Воєнний стан та обмеження: скасування публічних заходів, зміни у роботі ради, підвищені кіберризики.</p> <p>2. Фінансові та ресурсні обмеження: нестача коштів на модернізацію комунікацій, недостатньо технічного персоналу.</p> <p>3. Інформаційні атаки та дезінформація: поширення фейків щодо діяльності ради, ризики хакерських атак на цифрові сервіси.</p> <p>4. Зниження довіри через інформаційні розриви: несистемне оновлення контенту, відсутність аналітики.</p> <p>5. Конкуренція з альтернативними джерелами: соцмережі та Telegram-канали надають інформацію швидше; можливе відтік користувачів від офіційних каналів.</p> <p>6. Недостатнє охоплення аудиторій через відсутність активної комунікаційної стратегії.</p> <p>7. Високе навантаження на працівників може призвести до професійного вигорання та зниження ефективності комунікацій.</p> <p>8. Ризики втрати даних або збою електронних сервісів через недостатню технічну захищеність.</p>

Продовження таблиці 2.5.

1	2
10. Перехід до сучасного управління комунікаціями: створення єдиного координаційного центру/пресслужби без дублювання функцій. 11. Професійне навчання персоналу: курси з SMM, цифрових сервісів, кризових комунікацій, аналітики даних. 12. Модернізація технічного забезпечення.	

Примітка. Створено автором

Ефективна комунікація Тернопільської обласної ради з громадськістю, на нашу думку, ускладнюється низкою організаційних, інформаційних, технологічних і соціально–психологічних бар'єрів. Відсутність чіткої комунікаційної політики та фрагментарність дій різних відділів призводять до нерівномірного темпу роботи й неузгодженості повідомлень, а перевантаженість працівників і брак спеціалістів із цифрових комунікацій, кризового PR та аналітики обмежують можливості оперативного реагування. Водночас слабка внутрішня комунікація та відсутність єдиних правил обміну інформацією погіршують координацію між підрозділами. Подолати ці проблеми можна шляхом розробки комунікаційної стратегії та формування чіткої інформаційної політики, створення єдиної пресслужби, а не розпорошення на кілька відділів, розширення штату та системного навчання працівників, а також впровадження внутрішніх регламентів обміну інформацією і цифрових платформ для комунікації.

Інформаційні бар'єри, пов'язані з обмеженою публічністю окремих процесів, невідповідністю форматів контенту потребам різних аудиторій. Неповна або несвоєчасна публікація рішень, контент однаковий для сайту та соцмереж, складна офіційна мова та недостатня наявність візуальних матеріалів ускладнюють сприйняття інформації. Спростити ці процеси можна через встановлення чітких строків публікації, оновлення структури сайту, створення в соцмережах рубрик «Документ дня», «Що вирішила рада?» та «У процесі

розгляду», а також впровадження двох версій документів – офіційної та пояснювальної простими словами, розробку інструкцій і коротких резюме, створення інфографіки та відеопояснень, сегментацію контенту для різних груп населення і використання інтерактивних дашбордів.

Технологічні бар'єри проявляються у застарілій цифровій інфраструктурі та нерівному доступі до цифрових інструментів, обмежують інтерактивність комунікацій та участь громадян. Модернізація сайту відповідно до сучасних UX/UI стандартів, мобільна адаптація та дотримання стандартів доступності WCAG дозволять створити відкриті дашборди, інтегрувати онлайн-опитування, консультації і петиції. Одночасно важливо організувати мобільні інформаційні виїзди у громади, навчати старост і активних мешканців цифровій грамотності й медіаграмотності.

Соціально-психологічні бар'єри, такі як недовіра до влади, пасивність громадян та інформаційна втома, виникають через недостатню видимість результатів роботи ради, низьку обізнаність про механізми участі та перевантаження інформаційними потоками. Усунути ці перешкоди можна шляхом регулярних звітів «Що зроблено за місяць», відкритого демонстрування результатів громадських ініціатив, оперативного реагування на чутки та фейки, організації інформаційних кампаній про механізми участі, мотивації через конкурси, грантові програми та консультації, а також через адаптацію формату подій до зручного онлайн та офлайн формату.

Політичні та репутаційні бар'єри включають політизацію комунікацій і поширення неперевіреної інформації в соцмережах. Для їх подолання необхідно чітко розмежовувати офіційні комунікації та політичні заяви, формувати нейтральні інформаційні стандарти, спрямовані на громаду, та створити механізми моніторингу інформаційного поля, швидкого пояснення контексту рішень і публікації спростувань маніпулятивних повідомлень.

Правові та процедурні бар'єри ускладнюють участь громадян через формальні та складні процедури консультацій, а також недостатнє раннє

залучення громадськості на етапі планування. Спрощення процедур, створення покрокових інструкцій, впровадження онлайн–консультацій, проведення неформальних зустрічей, а також застосування принципів відкритого врядування (OGP) допоможуть забезпечити реальну участь жителів області у процесах прийняття рішень.

Культурні та мовні бар'єри проявляються у різному рівні залученості громад міста та села, а також у недостатній доступності інформації для людей з інвалідністю, молоді, пенсіонерів і внутрішньо переміщених осіб. Подолати ці бар'єри можливо через адаптацію комунікації під специфіку кожної громади, проведення локальних зустрічей та виїзних прийомів, забезпечення доступності для людей з порушенням зору та слуху, створення молодіжних форматів комунікації (відео, каруселі, короткі тексти) та адаптацію матеріалів для старших людей із використанням великого шрифту і простих інструкцій.

Таким чином, комунікаційні бар'єри Тернопільської обласної ради мають комплексний та взаємопов'язаний характер, охоплюючи організаційні процеси, інформаційні канали, технологічні обмеження та соціально–психологічні аспекти. Їхнє подолання можливе лише системним підходом, що передбачає модернізацію цифрових сервісів, спрощення інформації, розширення можливостей громадської участі, підвищення прозорості роботи та впровадження зрозумілих стандартів комунікації.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що система комунікацій Тернопільської обласної ради є багатофункціональною та здатною забезпечувати ефективний діалог з громадськістю через офіційний вебсайт, соціальні мережі, електронні сервіси та публічні заходи. Водночас її ефективність обмежують організаційні, інформаційні, технологічні, соціально–психологічні, правові та культурні бар'єри, що проявляються у дублюванні функцій, обмежених кадрових ресурсах, нерівномірності обробки інформації, недостатній доступності контенту та низькій залученості громадян. Подолання цих перешкод можливе через системне впровадження комунікаційної стратегії, модернізацію цифрових

платформ, спрощення та адаптацію інформації, розвиток внутрішніх і зовнішніх каналів взаємодії та підвищення прозорості й відкритості роботи ради, що забезпечить узгодженість рішень, підвищить довіру та активність громадян.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

3.1. Напрями підвищення ефективності комунікацій Тернопільської обласної ради з громадськістю

Сучасні тенденції комунікації органів місцевого самоврядування (ОМС) у світі показують, що ефективна взаємодія влади та громадськості є ключем до формування довіри, стабільного розвитку громад і підвищення якості управлінських рішень. Досвід різних країн дозволяє виділити три основні моделі взаємодії з громадянами: інформаційну, консультативну та партнерську. Кожну з них можна адаптувати до українських реалій, зокрема до практики Тернопільської обласної ради.

1. Інформаційна модель. Її мета забезпечити прозоре та системне інформування громадян про діяльність органів влади, ухвалені рішення, бюджети та плани розвитку. До інструментів належать: офіційні вебсайти та цифрові платформи для публікації рішень і нормативних документів, регулярні звіти депутатів та структурних підрозділів, соціальні мережі та інтерактивні канали (Facebook, X/Twitter, Instagram) для оперативного інформування. Приміром, у Великій Британії та США широко використовують онлайн-портали та соціальні мережі для прозорого інформування, а в Німеччині діє принцип «Proaktive Transparenz» – регулярні публічні звіти та консультаційні центри Bürgerbüro. Для Тернопільської обласної ради це означає посилення доступності інформації через інтерактивні платформи та регулярні публічні звіти.

2. Консультативна модель. Її мета – систематично збирати і враховувати думку громадян при ухваленні рішень. Серед інструментів: громадські слухання, офлайн-зустрічі, town hall meetings, онлайн-консультації, інтерактивні форуми та опитування, картографічні інтерфейси для позначення проблемних місць,

механізм партисипаторного бюджету. Прикладом може слугувати Канада. Вона застосовує мережу Active Neighbourhoods Canada та ParticipatoryPlanning.ca. У США також працюють платформи UserVoice, PlanLocal та SeeClickFix, а Нідерланди реалізують «polder model» – діалогові форуми та консультації з громадськістю і бізнесом. Для Тернопільської обласної ради це може означати активне використання онлайн-опитувань, інтерактивних карт та громадських слухань для залучення мешканців до обговорення пріоритетів розвитку.

3. Партнерська модель (co-governance). За мету має забезпечити рівноправну участь громадян у розробці стратегічних рішень та контролі за їх виконанням. Серед інструментів консультативні ради, робочі групи, громадські аудитори, спільне планування та реалізація соціальних програм, публічні комунікаційні кампанії у форматі «відкритого офісу». Прикладом слугують Нідерланди та Швеція. Вони впроваджують механізми спільного врядування та участі громадян у бюджеті. Естонія застосовує цифрові платформи для подання звернень і контролю за місцевими ініціативами. Для Тернопільської обласної ради це може стати основою для створення робочих груп з громадськістю та експертів, спільного планування програм і контролю за їх реалізацією.

На основі світових практик та українських реалій Тернопільській обласній раді можна запропонувати такі кроки для підвищення ефективності комунікацій Тернопільської обласної ради з громадськістю:

- Прозорість та доступність інформації: регулярне публічне звітування депутатів та структурних підрозділів, розкриття бюджетних даних та результатів громадських слухань.

- Цифровізація та інтерактивність: постійно діючі онлайн-платформи для зворотного зв'язку, мобільні застосунки та інтерактивні карти для збору пропозицій громадян.

- Двостороння комунікація та залучення громадськості: офлайн-зустрічі, громадські слухання, опитування, участь у бюджетуванні та визначенні пріоритетів розвитку територій.

- Партнерство та співуправління: консультативні ради, робочі групи та експертні комісії, участь громадян у стратегічних рішеннях та моніторингу реалізації програм.

- Професіоналізація комунікацій: створення посад або підрозділів, відповідальних за стратегічні комунікації, кризове інформування та розвиток навичок працівників у сфері цифрових технологій і медіа.

Досвід ряду українських ОМС також демонструє різні моделі взаємодії з громадськістю. Деякі з них так само можуть бути корисними для Тернопільської обласної ради:

- Київська обласна рада має програму розвитку інформаційного простору. Це приклад переходу від простої інформаційної моделі до стратегічного комунікативного менеджменту.

- Харківська обласна рада використовує відкриті дані, механізми звернень громадян та комісію з інформаційної політики, що демонструє прагнення до двосторонньої комунікації та управління стосунками з громадськістю («relationship management»). Проте частина запитів задовольняється не повністю, що вказує на можливі бар'єри у комунікації.

- Львівська обласна рада регулярно організовує громадські обговорення важливих проєктів, залучаючи експертів, науковців і представників громадськості. Ще одна цікава практика – дослідження інформаційної прозорості, що дозволяє оцінювати ефективність комунікацій та визначати прогалини у взаємодії з громадою.

- Івано-Франківська обласна рада регулярно публікує депутатські запити та рішення, що забезпечує прозорість і можливість громадського контролю. Крім того, у регіоні вже використовують електронні консультації та публічні обговорення проєктів, що дозволяє громадянам брати участь навіть дистанційно.

- Хмельницька обласна рада документує консультації з громадськістю, активно залучає ГО, волонтерів, творчі та культурні спілки до роботи та прийняття рішень. Крім того, створила посібник з ефективних комунікацій для

громад, який містить практичні рекомендації для взаємодії з медіа та населенням.

- Вінницька обласна рада організовує масштабні форуми громадських ініціатив, де збираються представники влади, громадських організацій, бізнесу та донорів для обговорення ідей розвитку громад і реалізації соціальних проєктів.

Виходячи з цього, можна запропонувати такі кроки для покращення комунікацій Тернопільської обласної ради з громадськістю:

- Створити або посилити онлайн-платформи та цифрові сервіси: як на Львівщині – забезпечити комфортний, сучасний вебсайт + соцмережі + можливості для онлайн звернень/запитів.

- Запровадити системні консультації з громадськістю: за прикладом Івано-Франківщини – розробити план консультацій, публікувати проєкти рішень, звіти про обговорення.

- Підтримувати та залучати громадські організації, ініціативні групи: як на Хмельниччині – створити «дорожню карту» співпраці, відкриті конкурси ініціатив, волонтерські програми, культурні чи спортивні проєкти.

- Організовувати публічні форуми і майданчики діалогу: як Вінницький форум – форум громадських ініціатив, круглі столи, майданчики для обговорень, залучення бізнесу, донорів та громад.

- Прозорість і звітність: регулярно публікувати звіти, бюджетні дані, рішення, плани – це підвищує довіру та забезпечує відкритість.

- Розробити комунікаційну стратегію і політику роботи з громадськістю: з врахуванням цифрових інструментів, публічних консультацій, партнерства з громадою, медіа, громадськими організаціями.

Серед ключових напрямів вдосконалення комунікацій Тернопільської обласної ради з громадськістю:

- Створення комунікаційної стратегії на 2026 рік, яка міститиме продуману інформаційну політику, контент-стратегію, чітку комунікаційну сітку, антикризові, просвітницькі та PR-заходи, враховуватиме інтереси кожного

сегменту цільової аудиторій, координацію дій між відділами ради, активізацію роботи з усіма видами медіа, механізми оцінки ефективності комунікацій через аналітику та опитування громадян.

- Створення мобільної версії офіційного сайту (<https://tor.gov.ua/>),

- Оптимізація структури та навігації сайту. Хоча головна сторінка логічно структурована, існує певне перевантаження меню і текстових блоків. Для підвищення зручності користувачів доцільно спростити багаторівневе меню, впровадити чіткіші індикатори навігації, додати календар архіву публікацій та покращити контрастність тексту.

- Покращення контенту та динаміки публікацій як на сайті, так і в соцмережах. Наповнення сайту та соцмереж здійснюється без чіткої контент-стратегії, що знижує його динамічність. Варто розробити контент-план як короткостроковий так і довгостроковий, проінспектувати кожен з рубрик, створити нові, оновити застарілі чи видалити, визначити пріоритетні теми – соціальні ініціативи, діяльність депутатів, звіти про реалізацію програм, волонтерські проекти, міжнародну співпрацю – та активніше використовувати візуалізацію, інфографіку і мультимедіа для кращого сприйняття інформації.

- Розвиток електронних сервісів. Електронна приймальня дозволяє подавати звернення онлайн, проте для покращення користувацького досвіду доцільно додати блок FAQ, інтерактивні підказки та приклади заповнення форм. Це сприятиме зменшенню помилок у заповненні та підвищенню ефективності комунікації з громадянами.

- Активізація електронних петицій. Хоча платформа для подання петицій існує на сайті, рівень залучення громадян поки що низький. Для підвищення ефективності цього інструменту варто проводити інформаційні кампанії, роз'яснювати механізм впливу петицій на ухвалення рішень, стимулювати активну участь мешканців області.

- Розширення роботи з медіа. Тернопільська обласна рада активно співпрацює з місцевими та регіональними ЗМІ, включно з друкованими

виданнями, телебаченням, радіо та інтернет-ресурсами. Ефективна робота з медіа передбачає регулярне інформування журналістів про діяльність ради, організацію пресконференцій, тематичних брифінгів та надання оперативних коментарів для поширення точних і достовірних даних серед широкої аудиторії.

- Активізація публічних заходів та роботу зі залучення громадськості. Через громадські слухання, форуми, консультації, відкриті зустрічі з депутатами та посадовцями безпосередньо залучати мешканців до обговорення важливих питань регіонального розвитку. Така робота з громадськістю сприяє підвищенню довіри до органів влади, стимулює участь громадян у процесах ухвалення рішень та формує прозоре й відкрито комунікативне середовище.

- Подолання бар'єрів у комунікації. Ефективна взаємодія з громадськістю ускладнюється через різні бар'єри: інформаційні (складна мова, юридичні тексти), технологічні (недоступність інтернету для певних груп населення), психологічні (недовіра до органів влади), соціокультурні (різний рівень освіти, мови спілкування) та організаційні (затримки в обробці звернень). Для подолання цих бар'єрів доцільно: використовувати просту і зрозумілу мову у всіх публікаціях; впроваджувати мультимедійні інструменти (відео, інфографіка, подкасти); забезпечувати доступ до інформації через різні канали – офлайн, онлайн, соціальні мережі; розвивати зворотний зв'язок і прозорі процедури реагування на звернення громадян; проводити просвітницькі кампанії та тренінги для підвищення цифрової та медіа-грамотності населення.

- Вдосконалення аналітики та зворотного зв'язку. На сайті відсутні відкриті дані про ефективність комунікацій – статистика відвідуваності, популярність розділів, швидкість розгляду звернень. Впровадження аналітичних дашбордів та інтерактивних опитувань дозволить обласній раді оцінювати ефективність своєї роботи, оперативно коригувати контент і підвищувати довіру громадськості.

- Забезпечення доступності та інклюзивності. Хоча сайт частково відповідає стандартам доступності для людей з вадами зору, необхідно системно

виконувати вимоги WCAG, забезпечити альтернативні тексти для зображень, повну навігацію клавіатурою та адаптивність під мобільні пристрої.

- Активна взаємодія через соціальні мережі. Використання Facebook, YouTube та інших платформ для поширення інформації про діяльність ради, публічні консультації, обговорення та просвітницькі кампанії сприятиме формуванню більш інтерактивного й прозорого середовища комунікації. Доцільно створити сторінки також в Instagram, TikTok, X (раніше Twitter), LinkedIn. Почати активно використовувати месенджери WhatsApp, Telegram, Viber. Створити чат-боти для прийому скарг, запису на прийом, реєстрації звернень. Доєднатися у Facebook до спільнот та створити свої.

Тож, підвищення ефективності комунікацій Тернопільської обласної ради передбачає комплексний підхід: удосконалення вебсайту, розвиток електронних сервісів, активізацію інструментів громадської участі, системну роботу з медіа, організацію публічних заходів, подолання бар'єрів у спілкуванні та інтеграцію комунікацій у соціальні мережі. Реалізація цих напрямів дозволить створити прозору, доступну та ефективну систему взаємодії ради з громадськістю, що відповідатиме сучасним стандартам електронного урядування.

3.2. Інноваційні підходи та цифрові інструменти налагодження ефективних комунікацій органу місцевого самоврядування з громадськістю

Сучасні глобальні тенденції розвитку комунікацій свідчать про стрімку трансформацію моделей взаємодії між владою та суспільством у бік цифровізації, інтерактивності та прозорості. Органи місцевого самоврядування, виконуючи функції представницької влади та працюючи найближче до громадян, зобов'язані бути не лише адміністративними структурами, а й повноцінними сервісними інституціями, що забезпечують постійний діалог із громадою, реагують на її потреби та залучають мешканців до прийняття рішень. В Україні ця трансформація стає особливо помітною на тлі реформ

децентралізації, зростання ролі територіальних громад та активізації громадянського суспільства. У цьому контексті Тернопільська обласна рада, як один із ключових суб'єктів регіональної політики, володіє значним потенціалом для впровадження цифрових рішень, що здатні суттєво підвищити якість комунікацій, забезпечити доступність інформації, активізувати участь громадян та зміцнити довіру до інституцій влади. Інноваційні підходи дозволяють переходити від одностороннього інформування до двостороннього діалогу, від формального звітування — до реальної участі мешканців у процесах управління. Зокрема:

1. Цифрові платформи та онлайн-інструменти. Центральним інструментом комунікації органів влади в сучасних умовах є офіційний вебсайт. Його функція вже давно не обмежується лише архівуванням рішень чи статутних документів: сайт стає інформаційним порталом, майданчиком для участі громадян, платформою для консультацій, петицій, аналітики та регулярного діалогу. Для Тернопільської обласної ради оновлення вебсайту може стати базовим кроком цифрової модернізації. З метою підвищення ефективності його використання необхідно оптимізувати структуру меню, забезпечивши зручну логіку переходів та швидкий доступ до ключових розділів — рішень сесій, регуляторних документів, проектів, бюджетної інформації та планів розвитку. Важливою умовою є створення адаптивної мобільної версії, оскільки більшість користувачів споживають інформацію зі смартфонів. Доцільно додати інструмент пошуку з фільтрами, календар архіву публікацій, підвищену контрастність тексту, режим для людей з порушеннями зору та можливість прослуховування сторінок. Впровадження стандартів доступності WCAG 2.1 дозволить залучити всі групи населення, включно з людьми з інвалідністю, особами літнього віку та користувачами з різними потребами.

Значущим інструментом комунікації виступає електронна приймальня, що забезпечує доступ громадян до можливостей подати звернення, пропозиції, зауваження, скарги та електронні петиції. Інтерактивні форми заповнення,

зрозумілі інструкції, підказки та блок FAQ дозволяють мінімізувати помилки, підвищують зручність використання і сприяють формуванню культури онлайн-участі. Це особливо важливо для мешканців віддалених територій, осіб з обмеженими фізичними можливостями та громадян, які не мають змоги відвідувати установи особисто.

Сучасні органи влади дедалі частіше інтегрують CRM-системи, що дозволяють автоматизувати обробку звернень громадян. CRM виконує функцію електронного трекера запитів і надає можливість відстежувати статус кожного подання — від реєстрації до остаточного вирішення. Така система забезпечує прозорість, скорочує час реагування, запобігає дублюванню запитів та дозволяє аналізувати типологію звернень. На основі даних CRM формується аналітика, що допомагає визначити пріоритетні напрямки комунікації, проблемні питання та рівень інтересу громадян до конкретних тем.

Таким чином, цифрові платформи та онлайн-інструменти стають фундаментом для побудови сучасної системи взаємодії між Тернопільською обласною радою та громадськістю, забезпечуючи доступність інформації, прозорість процесів та ефективність комунікації.

2. Соціальні мережі. У сучасному інформаційному середовищі соціальні мережі стали одним із головних каналів комунікації з громадянами. Завдяки доступності, швидкості поширення інформації та високому рівню залучення аудиторій вони дозволяють значно розширити можливості комунікації органів влади. Присутність Тернопільської обласної ради в таких мережах, як Facebook, Instagram, TikTok, X/Twitter, LinkedIn, Telegram, WhatsApp та Viber, формує багатоканальну модель взаємодії та забезпечує охоплення різних груп населення — від молоді до представників старшого покоління.

Стратегічне ведення соціальних мереж передбачає створення цілісного контент-плану, адаптацію матеріалів під специфіку кожного каналу та використання мультимедійного контенту. Інфографіка, відео-звіти, прямі ефіри, короткі інформаційні ролики, пояснювальні картки та сторіс дозволяють подати

складні теми простою й доступною мовою. Важливим інструментом стає використання чат-ботів, які дозволяють швидко відповідати на запитання, записувати на прийом, приймати звернення та інформувати громадян про статус їхніх запитів.

Соціальні мережі створюють унікальні можливості для зворотного зв'язку. Через коментарі, опитування та інтерактивні механізми громадяни можуть висловлювати думки, реагувати на ініціативи, пропонувати нові напрямки діяльності. Це дає змогу органу влади не просто інформувати, а й будувати емоційно насичену, змістовну та двосторонню комунікацію з громадою.

Важливо, щоб контент мав чітку структуру, регулярно оновлювався та був орієнтованим на потреби громадян. Окремими рубриками можуть стати огляди рішень сесій, освітні матеріали, історії про діяльність депутатів, інформація про міжнародні проекти, звіти про волонтерські ініціативи та повідомлення про майбутні події. Такий підхід сприятиме формуванню довіри та підвищенню рівня участі громадян.

3. Гібридні підходи. Ефективна комунікація органів влади має враховувати різноманітні потреби громадян, забезпечуючи максимальну участь усіх соціальних груп. Поєднання онлайн- та офлайн-форматів створює умови для повноцінної інклюзивності та відкритості. Традиційні громадські слухання, круглі столи, форуми, зустрічі з депутатами та обговорення стратегічних документів можуть бути доповнені онлайн-трансляціями, інтерактивними опитуваннями, можливістю подачі пропозицій через електронні форми та системами онлайн-голосування за проекти.

Такий гібридний підхід дозволяє охопити громадян, які через зайнятість, місце проживання, стан здоров'я чи інші обставини не можуть бути присутніми фізично. Залучення широкої аудиторії забезпечує репрезентативність громадської думки та сприяє більш демократичному ухваленню рішень.

Гібридна взаємодія формує культуру участі, підсилює роль громадян у процесах управління та дозволяє органам влади отримувати більш широкий

спектр пропозицій та оцінок. Такий підхід також є ефективним інструментом кризових комунікацій, оскільки дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні події та модерувати потоки інформації.

4. Аналітика та моніторинг. Для органів влади важливо не лише продукувати інформацію, а й оцінювати ефективність комунікаційних дій. Застосування аналітичних інструментів дозволяє систематизувати дані, визначати рівень залучення громадян, відстежувати активність на сайті та в соціальних мережах, аналізувати кількість та тематику звернень. Інтерактивні дашборди дають можливість у режимі реального часу відстежувати ключові показники — охоплення, кількість переглядів, коментарів, підписок, переходів на сайт, участь у петиціях, активність під час громадських обговорень.

Аналітика дає змогу оцінити, які теми є найбільш цікавими для громадян, які формати працюють ефективно, а які потребують вдосконалення. На основі цих даних формується стратегія комунікацій, визначаються пріоритетні напрями, виробляються нові підходи до подачі інформації.

У перспективі застосування інструментів Big Data та штучного інтелекту може стати ефективним інструментом прогнозування потреб громадян, моделювання їхньої поведінки, визначення очікувань та аналізу настроїв. Це дозволить органам влади наперед планувати заходи, адаптувати політику до актуальних викликів та більш ефективно розподіляти ресурси.

5. Digital PR, контент-стратегія та візуальна комунікація. У сучасному інформаційному середовищі органи влади мають діяти як повноцінні комунікаційні інституції, що формують інформаційний простір, репутацію та публічний імідж. Для цього потрібна стратегічна система комунікацій — вироблення довгострокового контент-плану, визначення ключових тем, формування рубрик та розробка візуальної ідентичності.

Digital PR передбачає використання інструментів онлайн-комунікацій для підсилення довіри громадян, розвитку позитивного іміджу та популяризації діяльності ради. Інфографіка, лаконічні візуальні пояснення, відеоконтент,

мультиплікаційні ролики, презентації рішень та інтерактивні історії дозволяють складну інформацію зробити зрозумілою, доступною та привабливою.

Важливо, щоб контент був орієнтований на потреби різних цільових аудиторій. Для молоді це можуть бути короткі відео та інтерактивні матеріали; для експертів — аналітичні огляди та публічні звіти; для широкої аудиторії — інформаційні повідомлення, освітні матеріали, пояснення про права та можливості громадян.

Важливою складовою Digital PR є також комунікація кризового та ризик-менеджменту, коли орган влади має діяти швидко, чітко й прозоро, щоб запобігти поширенню дезінформації та закріпити роль ради як надійного джерела офіційної інформації.

6. Подолання комунікаційних бар'єрів як умова доступності та відкритості
Ефективна комунікація неможлива без подолання бар'єрів, що обмежують доступ громадян до інформації або взаємодії з владою. Ці бар'єри можуть бути інформаційними (незрозуміла мова, складність документів), технологічними (відсутність навичок користування цифровими інструментами), психологічними (недовіра до влади) та соціокультурними (недостатня інтеграція окремих груп населення).

Для їх подолання необхідно використовувати зрозумілу мову, уникати надмірної офіційності та бюрократичних формулювань. Важливо застосовувати мультимедійні інструменти, а також забезпечувати доступність інформації через різні канали — як офлайн, так і онлайн.

Особливу роль відіграють програми медіа- та цифрової грамотності, які допомагають громадянам отримувати, аналізувати та критично оцінювати інформацію. Такі заходи сприяють розвитку цифрової культури, підвищенню активності громадян та зміцненню довіри до влади.

7. Публічні заходи та партнерство з громадою як механізм реальної участі.
Активна участь громадян у процесах ухвалення рішень є невід'ємною частиною демократичного управління. Застосування інтерактивних карт проєктів дозволяє

візуалізувати плани розвитку, інвестиційні програми та реалізовані ініціативи. Такий інструмент робить інформацію доступною, зрозумілою та привабливою для широкої аудиторії. Він також створює умови для обговорення, пропозицій та зворотного зв'язку з боку громадян.

Отож, інноваційні підходи та цифрові інструменти стають основою сучасної моделі комунікації між органами місцевого самоврядування та громадськістю. Їх впровадження забезпечує прозорість, доступність інформації, регулярний діалог та активну участь мешканців у процесах ухвалення рішень. Для Тернопільської обласної ради цифрова трансформація відкриває можливості створити відкриту, сучасну і громадсько орієнтовану систему комунікацій, здатну підвищувати рівень довіри, сприяти розвитку демократичної культури та забезпечувати ефективне врядування на регіональному рівні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, нормативно-правових та практичних засад налагодження ефективних комунікацій органів місцевого самоврядування з громадськістю на прикладі діяльності Тернопільської обласної ради. Аналіз сучасних тенденцій децентралізації, цифрової трансформації публічного управління та зростання суспільних запитів на прозорість влади показав, що комунікація перестає бути допоміжною функцією і стає стратегічним ресурсом розвитку територіальних громад, чинником формування довіри та ключовим механізмом залучення громадян до процесів ухвалення рішень.

Проведене теоретичне дослідження дозволило визначити сутність комунікації в публічному управлінні як системного, багаторівневого процесу обміну інформацією, що забезпечує ефективну взаємодію влади та громадськості на засадах відкритості, партнерства та зворотного зв'язку. Науково узагальнено ключові поняття – «комунікація», «публічна комунікація», «інформація», визначено їхні ознаки та значення для підвищення ефективності управлінських процесів. Проведено огляд моделей комунікацій та підходів, що застосовуються у міжнародній практиці, що дало змогу сформувати надійну теоретичну основу для розробки прикладних рекомендацій щодо покращення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю.

Дослідження практики комунікацій Тернопільської обласної ради виявило низку проблемних аспектів: фрагментарність інформаційних потоків, обмеженість інтерактивних інструментів, недостатню системність комунікаційної політики, відсутність єдиної стратегії комунікацій та чітких критеріїв оцінки ефективності. Порівняльний аналіз досвіду інших українських областей та міжнародних муніципалітетів засвідчив наявність значного потенціалу для впровадження інноваційних підходів, цифрових сервісів, інтерактивних інструментів та стандартів прозорості.

Особливе значення має розвиток електронних сервісів та електронного

документообігу, що дозволяє оптимізувати процеси обробки звернень громадян, подання петицій, отримання консультацій та виконання адміністративних процедур у дистанційному режимі. Інтеграція електронного документообігу з CRM-системою забезпечує централізовану обробку запитів, автоматизацію реєстрації, контроль виконання та аналітичний моніторинг звернень. Це дозволяє підвищити оперативність реагування, зменшити дублювання функцій та підвищити прозорість роботи органу влади.

Модернізація офіційного вебсайту ради, оптимізація структури, створення мобільної версії, упорядкування багаторівневого меню, додавання календаря архіву публікацій та підвищення контрастності тексту забезпечують зручність доступу до інформації для різних категорій громадян. Розробка контент-плану, використання мультимедійних форматів, інфографіки та відео дозволяє зробити публікації більш динамічними та зрозумілими.

Систематичне використання соціальних мереж, інтеграція SMM-інструментів та запуск чат-ботів у Telegram, Viber, WhatsApp підвищує оперативність інформування громадян і забезпечує зворотний зв'язок у режимі реального часу. Це дозволяє значно підвищити залученість населення, оперативно реагувати на суспільні потреби та створювати відкриту комунікаційну екосистему.

Активізація роботи зі ЗМІ та оптимізація роботи пресслужби є ключовими для формування позитивного іміджу органу місцевого самоврядування. Регулярне проведення пресконференцій, тематичних брифінгів, надання оперативних коментарів, поширення інформації через друковані, теле-, радіо- та інтернет-ресурси забезпечує достовірне і своєчасне висвітлення діяльності ради та сприяє формуванню громадської думки. Проведення соціологічних опитувань, досліджень громадської думки та інтеграція їх результатів у планування рішень дозволяє враховувати потреби населення та підвищує легітимність ухвалених рішень.

Інтеграція електронних сервісів з аналітичними платформами (Google

Analytics, Matomo, дашборди CRM) забезпечує оцінку ефективності комунікацій, активності громадян та динаміки взаємодії. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію, підвищувати якість контенту та ефективність обміну інформацією.

Подолання комунікаційних бар'єрів – інформаційних, технологічних, соціально-психологічних та організаційних – досягається шляхом використання простої і зрозумілої мови, мультимедійних форматів, забезпечення доступу до інформації через різні канали (офлайн, онлайн, соціальні мережі) та проведення просвітницьких кампаній для підвищення цифрової та медіаграмотності населення.

Ключовим фактором успішної реалізації є професійне кадрове забезпечення. Створення структурних підрозділів або посад, відповідальних за стратегічні комунікації, цифрові сервіси, CRM, роботу зі ЗМІ та кризове інформування, а також регулярне підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій, медіа та партнерської взаємодії забезпечує високу якість комунікаційної політики ради.

Розвиток комунікаційної системи Тернопільської обласної ради передбачає комплексний підхід: у короткостроковій перспективі (2026 рік) – оновлення вебсайту та онлайн-платформ, регулярне оприлюднення рішень, інтеграція CRM, запуск інтерактивних дашбордів та присутність у соцмережах; у середньостроковій перспективі (2026–2027 роки) – впровадження інструментів взаємодії та зворотного зв'язку, модернізація електронних петицій, створення інтерактивних карт проєктів та активне залучення громадян до онлайн-консультацій; у довгостроковій перспективі (2028+ роки) – забезпечення інклюзивності та цифрової доступності ресурсів ради, розвиток аналітичних систем оцінки ефективності комунікацій та впровадження комплексної екосистеми електронного урядування.

Таким чином, налагодження ефективних комунікацій у Тернопільській обласній раді є багатофакторним процесом, який об'єднує модернізацію цифрових сервісів, впровадження електронного документообігу та CRM,

активізацію роботи зі ЗМІ, організацію публічних заходів, вивчення громадської думки, оптимізацію роботи пресслужби, технічне оновлення ресурсів, розвиток інструментів громадської участі та підвищення професіоналізму кадрів. Реалізація цих заходів дозволить створити прозору, відкриту, сучасну та орієнтовану на громадян систему комунікацій, що забезпечує ефективну взаємодію з громадськістю, підвищує довіру та сприяє сталому соціально-політичному розвитку регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Деміків І. О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815>
2. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник. 2-ге вид., доп. Київ : ВЦ «Академія», 2009. 376 с.
3. Бебик В. М. Менеджмент прес-служб в державних організаціях / В. М. Бебик // PR в органах державної влади та місцевого самоврядування: монографія / О. В.
4. Березенко В. В. Теорія та історія зв'язків з громадськістю : навч.-метод. посібник. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 107 с.
5. Бурмака Т. М. Комунікативне управління: підруч.; за ред. Н. О. Кондратенко. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 70 с.
6. Висоцька О. Є. Комунікація як основа соціальних перетворень. – Дніпропетровськ : Інновація, 2009. – 316 с.
7. Денисюк С. Г. Комунікологія : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 102 с
8. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. – Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
9. Дуцик Д. П. Мас-медіа та влада: комунікаційні стратегії. Київ : Академвидав, 2005. 256 с.
10. Етимологічний словник української мови: у 7 т. / гол. ред. О. С. Мельничук. – К.: Наукова думка, 1985. – Т. 2: Д–К. 572 с.
11. Ефективні комунікації для громад : посібник. URL: <https://decentralization.ua/>– 572 с.
12. Європейська хартія місцевого самоврядування: затв. Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. – Ред. від 16.11.2009. – Страсбург, 15. 10. 1985. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

13. Єршова Н. Г. Публічні комунікації у публічній політиці: визначення основних понять. Державне управління: удосконалення і розвиток. 2019. № 4.
14. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія. /А. І. Гусєв, Н. О. Довгань, О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко; за наук. ред. А. І. Гусєва. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2020. 142 с.
15. Коник Д. «Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування» : практичний посібник. – Київ : Проект ПРОМІС / Федерація канадських муніципалітетів, 2020. – 70 с. – (Електронний ресурс). – URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/crisis-communications-guide.pdf>
16. Конституція України: станом на 30.09.2016р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254>
17. Королько В. Г., Некрасова О. В. Зв'язки з громадськістю : підручник. 3-тє вид. Київ : Вид. дім «КМА», 2009. 832 с.
18. Костенюк І. Західні моделі місцевого самоврядування // Державне управління та місцеве самоврядування. – Київ, 2013. Вип. 1(16). С. 4.
19. Косюк О. М. Теорія масової комунікації : навч. посіб. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2012. – 384 с.
20. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст / В. В. Кривенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2024. – № 84 (частина 1). С. 71–78. – (Електронний ресурс). – URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf>
21. Левчук М. Г. Моделі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування / М. Г. Левчук // Економіка та держава. – 2009. – № 8. С. 81–83. – (Електронний ресурс). – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2009_8_27
22. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навч. посіб. / [А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук]. Київ, 2017. 110 с.
23. Лісіна М. І., Павленко Т. М. Основи психології спілкування. – Київ: Либідь, 2005. 368 с.

24. Лотман Ю. М. Комунікація як переклад тексту з мови «я» на мову «ти» : підкреслює важливість уміння мовця адаптувати повідомлення до реципієнта / Ю. М. Лотман. – [Електронний ресурс] : URL: https://www.rshu.edu.ua/www/www/images/afto/d_006.pdf

25. Мак-Квейл Д. Теорія масової комунікації. К.: Києво-Могилянська академія, 2010. 538 с.

26. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне та регіональне управління : навч. посібник. – Тернопіль : Економічна думка, 2014. – 456 с.

27. Миколіук А. В. Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. №2(33). С.45–50. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/2/8.pdf>

28. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. – 2022. № 5.

29. Михайловська О. В. Управління змінами в контексті децентралізації влади в Україні / О. В. Михайловська // Економіка та держава. Серія : Державне управління. – 2020. – № 4. – С. 96–99. – (Електронний ресурс). – URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/663/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%96_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%9B%D0%B0%D1%80%D0%B8_%D0%9C%D1%83%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%BA.pdf

30. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник. – Київ : Український кризовий медіа-центр, 2020. 112 с. – (Електронний ресурс). – URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/663/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%96_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%9B%D0%B0%D1%80%D0%B8_%D0%9C%D1%83%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%BA.pdf

[C%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F %D1%96 %D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0 - %D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA %D0%9B%D0%B0%D1%80%D0%B8 %D0%9C%D1%83%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%BA.pdf](#)

31. Національне агентство України з питань державної служби. Стандарти відкритості та підзвітності органів влади. – Київ : 2023. (Електронний ресурс). – URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/66c/58e/1a6/66c58e1a6984d398137313.pdf>

32. Онуфрієнко Г., Черневич А. Термін комунікація в поняттєвому вимірі й лінгвістичному контексті / Г. Онуфрієнко, А. Черневич // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія «Проблеми української термінології». – 2010. – № 675.С. 154–160. – (Електронний ресурс). – URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/6993>

33. Офіційна сторінка Тернопільської обласної ради у мережі «Фейсбук». URL: <https://www.facebook.com/ternopiloblrada/>

34. Офіційний YouTube-канал Тернопільської обласної ради «Зал засідання 531». URL: <https://www.youtube.com/@%D0%97%D0%B0%D0%BB%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F531>

35. Офіційний YouTube-канал Тернопільської обласної ради «Тернопільська обласна рада». URL: https://www.youtube.com/channel/UCBYv_0TKrXRtSabw3EOmkkw/videos

36. Положення про відділ міжнародного співробітництва та промоції області управління комунікації та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради виконавчого апарату Тернопільської обласної ради. Додаток 2 до розпорядження голови Тернопільської обласної ради від 29. 12. 2021 р. №365. URL:

<https://drive.google.com/drive/folders/1BUO8QxXmsZ3RFuk-AHq4-PEZF3SvsOPE>

37. Положення про відділ патронатної служби управління комунікації та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради виконавчого апарату Тернопільської обласної ради. Додаток 12 до розпорядження голови Тернопільської обласної ради від 05. 02. 2021 р. №24. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1BUO8QxXmsZ3RFuk-AHq4-PEZF3SvsOPE>

38. Положення про відділ пресслужби та діджиталізації управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради виконавчого апарату Тернопільської обласної ради. Додаток 13 до розпорядження голови Тернопільської обласної ради від 05. 02. 2021 р. № 24. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1BUO8QxXmsZ3RFuk-AHq4-PEZF3SvsOPE>

39. Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних. Постанова КМУ від 21.10.2015 р. № 835. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248573101>

40. Положення про управління комунікації та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради виконавчого апарату Тернопільської обласної ради. Додаток 1 до розпорядження голови Тернопільської обласної ради від 29. 12. 2021 р. №365. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1BUO8QxXmsZ3RFuk-AHq4-PEZF3SvsOPE>

41. Посібник «Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування»: офіц. сайт «Децентралізація». – Режим доступу: https://decentralization.ua/uploads/library/file/951/UPD_G-49_%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96

[%D1%97 %D0%B4%D0%BB%D1%8F %D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2 %D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE %D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%80%D1%8F%D0%B4%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_1_.pdf](#)

42. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. К. : Видавничий центр «Київський університет». 1999. 301 с.

43. Про громадські об'єднання. Закон України від 22.03.2012 №4572-VI. URL: <https://tax.gov.ua/dlya-gromadskosti/gromadska-rada/arhiv/diyalnist-gromadskoi-radi-2014-2016/dokumenty-scho-regulyuyut-diyalnist/63684.html>

44. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

45. Про електронні комунікації. Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

46. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

47. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова КМУ від 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>

48. Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

49. Про інформацію. Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

50. Про медіа. Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>

51. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97%D0%B2%D1%80#Text>

52. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації. Закон України від 23.09.1997 р. № 539/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text>

53. Регламент Тернопільської обласної ради сьомого скликання в редакції рішень від 03 лютого 2021 року № 75, від 18 серпня 2021 року № 222, від 22 серпня 2023 року № 752, від 29 жовтня 2024 року № 1089. URL: <https://tor.gov.ua/?id=40>

54. Різун В. В. Теорія масової комунікації. Київ : Видавничий центр «Просвіта», 2008. 260 с.

55. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с.

56. Слісаренко І. Ю. Паблік рилейшнз у системі комунікації та управління. Київ : МАУП, 2001. 104 с.

57. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю: Навчальний посібник. Київ: НМЦВО, 2001. 560 с.

58. У минулому році кияни подали найменшу кількість петицій. Аналіз ЧЕСНО / Рух ЧЕСНО. – Режим доступу: <https://www.chesno.org/post/6418/>

59. Шпекторенко І. В., Комунікації в публічному управлінні. Навчальний посібник. Дніпро: НТУ «ДП», 2024. 85 с.

60. Davenport Institute (Pepperdine University). Priorities for Public Participation and Open Government. Malibu, 2019.

61. Mulska O., Baranyak I., Demkiv I. Modes and Measures of Business Support During Wartime: The Case of the Carpathian Region of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne. Special Issue on Ukraine*, 2023, 25–36. DOI: 10.7366/15094995s2302.

62. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*,

19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>

63. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132

64. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings *Advanced Computer Information Technologies*. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.

65. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>

66. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>