

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ПЕРСОНАЛУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ
У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»**

(на прикладі Тернопільської обласної ради)

Виконала студентка групи ДСПУАзм-21

Ольга Ящук

Науковий керівник: к.е.н.,

доц. Наталія Котис

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	6
1.1. Поняття, функції та особливості засобів масової комунікації	6
1.2. Роль масової комунікації у процесі прийняття рішень органами публічного управління	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	22
2.1. Оцінка комунікаційної діяльності досліджуваного ОМС	22
2.2. Визначення ефективності використання засобів масової комунікації для прийняття управлінських рішень Тернопільською обласною радою	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	46
3.1. Шляхи підвищення ефективності комунікації між владою та громадянами	46
3.2. Використання сучасних технологій та діджитал-інструментів в процесі організації ОМС масових комунікацій	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Використання потенціалу засобів масової комунікації (ЗМК) у процесі прийняття публічно-управлінських рішень органами місцевого самоврядування (ОМС) є стратегічною управлінською необхідністю в умовах децентралізації та модернізації публічної влади. Для фахівців у галузі публічного управління та адміністрування ефективна комунікація розглядається як ключовий фактор якості управлінських рішень, їхньої легітимності та впроваджуваності.

Діяльність ОМС, таких як Тернопільська обласна рада (ТОР), вимагає постійної підзвітності та прозорості, що юридично закріплено в законодавстві України. Впровадження нових цифрових медіа та оновлення законодавства у цій сфері вимагає від ОМС переосмислення управлінських стратегій комунікації. Здатність ТОР переходити до двостороннього, симетричного діалогу через ЗМК визначає її спроможність ефективно реагувати на соціальні запити та мінімізувати політичні та адміністративні ризики. Неефективна комунікація призводить до адміністративних бар'єрів та неефективного використання ресурсів. Таким чином, дослідження механізмів, моделей та управлінського потенціалу ЗМК є на часі для вдосконалення адміністративної практики та підвищення довіри громадян до влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми комунікації та її ролі у підвищенні ефективності державного управління та адміністрування були предметом досліджень низки вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: Г. Лассвел, Дж. Мак-Квейл, В. Авер'янов, А. Колодій, В. Князев, С. Харитонов, О. Попов, Г. Почепцов, І. Шпекторенко, А. Миколюк та інших.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка управлінсько-практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання потенціалу засобів масової комунікації Тернопільською обласною радою у процесі прийняття публічно-управлінських рішень.

Відповідно до поставленої мети, **завданнями** дослідження є:

- з'ясувати поняття, функції та управлінські особливості ЗМК у контексті публічного адміністрування;

- визначити роль масової комунікації на всіх етапах управлінського циклу прийняття рішень ОМС, включаючи аналіз наукових моделей комунікації;

- провести оцінку комунікаційної діяльності ТОР, включаючи аналіз використовуваних ЗМК та дотримання адміністративних регламентів про доступ до інформації;

- визначити кількісні та якісні показники управлінської ефективності використання ЗМК Тернопільською обласною радою для прийняття рішень;

- розробити управлінські шляхи підвищення ефективності комунікації між ТОР та громадянами;

- обґрунтувати доцільність та запропонувати механізми використання сучасних діджитал-інструментів для організації масових комунікацій в ОМС.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси та суспільні відносини, що виникають у процесі використання засобів масової комунікації органами місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є управлінський потенціал засобів масової комунікації, механізми та адміністративні аспекти їх використання Тернопільською обласною радою для підвищення ефективності прийняття публічно-управлінських рішень.

Методами дослідження є комплекс спеціальних та загальнонаукових методів, що забезпечили всебічний аналіз використання потенціалу ЗМК у процесі прийняття публічно-управлінських рішень органами місцевого самоврядування. Були використані: метод системного аналізу і синтезу – для визначення теоретичних засад; порівняльно-адміністративний метод – для аналізу моделей взаємодії ОМС; метод контент-аналізу – для оцінки комунікаційної діяльності; метод статистичного аналізу – для кількісних показників; метод узагальнення і прогнозування – для висновків та рекомендацій. Інформаційну базу роботи склали: чинне законодавство України, наукові праці фахівців з публічного управління, адміністрування та

комунікаційного менеджменту, а також відкриті дані офіційних вебсайтів ОМС, аналітичні звіти громадських організацій та публікації засобів масової інформації Тернопільської області.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації управлінських та теоретичних засад використання потенціалу ЗМК органами місцевого самоврядування в умовах діджиталізації, акцентуючи на побудові симетричної моделі комунікації. Також вона включає обґрунтування необхідності переходу Тернопільської обласної ради до двосторонньої симетричної моделі як ключового чинника управлінської ефективності та зниження адміністративних ризиків. Крім того, наукова новизна забезпечується розробкою комплексу управлінсько-практичних рекомендацій щодо імплементації сучасних діджитал-інструментів для підвищення ефективності комунікаційного менеджменту в ОМС.

Практична значимість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів та розроблених рекомендацій для: вдосконалення комунікаційної стратегії та адміністративних регламентів Тернопільської обласної ради; підвищення управлінської прозорості та відкритості ОМС; зменшення адміністративних та політичних ризиків, пов'язаних з комунікаційними недоліками.

Апробація результатів дослідження. За темою дослідження опубліковано тези «Роль засобів масової комунікації у процесі прийняття рішень органами місцевого самоврядування» та «Використання цифрових засобів масової комунікації в процесі прийняття рішень в публічному управлінні», які були апробовані на X Ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» 20 листопада 2025 р., м. Тернопіль і Науковій конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» 27 листопада 2025 року, м. Тернопіль.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття, функції та особливості засобів масової комунікації

У науковій літературі поняття «засоби масової комунікації» визначається по-різному, залежно від наукового підходу. Згідно з класичним тлумаченням, ЗМК – це сукупність організаційних структур, технічних засобів і каналів, що забезпечують масове поширення соціально значущої інформації серед широких аудиторій [15]. Дослідники виокремлюють кілька основних підходів до трактування цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «засоби масової комунікації»

Теоретичний підхід	Представники	Суть підходу
Соціологічно-комунікативний підхід	М. Мак-Люен, Г. Лассвел	ЗМК як соціальний інститут, що забезпечує формування і циркуляцію публічної інформації у суспільстві.
Інформаційно-технологічний підхід	Дж. Гербнер	ЗМК як комплекс технічних засобів і каналів передачі повідомлень для масового розповсюдження інформації.
Культурологічний підхід	Р. Барт, С. Голл	Медіа як механізм формування культурних смислів, соціальних і ціннісних орієнтирів.
Інтегративний (український) підхід	В. Іванов, Г. Почепцов	ЗМК як чинник розвитку демократичного суспільства та формування громадської думки.

Примітка. Складено за [15, 16, 17, 27, 40]

Сучасна наука розглядає ЗМК як складну соціально-комунікаційну систему, що поєднує інституційні, організаційні та технічні ресурси, призначені для збирання, обробки, створення, зберігання та масового поширення інформації серед широкої аудиторії з метою впливу на суспільну свідомість, формування громадської думки та забезпечення взаємодії між різними соціальними групами.

У межах публічного управління ці засоби виконують функцію соціального посередника між державою, органами влади та населенням.

Сучасне трактування ЗМК розширюється завдяки розвитку цифрових

технологій. Відповідно до Закону України «Про медіа», засобами масової інформації визнаються як традиційні форми поширення інформації (телебачення, радіо, друковані видання), так і онлайн-медіа, що функціонують у цифровому середовищі, зокрема інтернет-видання, соціальні мережі, відеоплатформи тощо [47]. Це свідчить про трансформацію інформаційного простору та необхідність переосмислення ролі ЗМК у системі публічного управління.

З точки зору наукових концепцій, ЗМК є також ключовим елементом теорії демократії участі, де ефективна комунікація влади та громадян є передумовою легітимності рішень. Класики комунікаційної науки, зокрема, Г. Лассвел, Дж. Мак-Квейл, визначали комунікацію як процес, що має бути відкритим, зрозумілим та доступним [15, 27]. У публічно-правовому контексті, ЗМК слугують реалізації принципу прозорості та відкритості діяльності органів влади.

Для розуміння впливу ЗМК, насамперед, слід звернутися до теорії «Встановлення порядку денного», згідно з якою мас-медіа, структуруючи новини та проблеми, акцентують увагу аудиторії на певних із них, і таким чином встановлюють – пріоритетну проблематику, яка обговорюється в суспільстві. Таким чином формується «політичний порядок денний» ОМС, а ЗМК стають непрямым ініціатором управлінських рішень, змушуючи владу реагувати на резонансні питання [14].

З точки зору теорії «Спіралі мовчання», запропонованої Елізабет Ноель-Нойман, впливає, що індивіди схильні приховувати свої погляди, якщо вони суперечать думці більшості. Це породжує ефект зворотного зв'язку, у якому мовчання тих, хто має альтернативні погляди, ще більше підсилює домінування загальноприйнятих позицій. У цьому контексті потрібно звернути увагу на ризик ігнорування думок меншості, якщо вони не представлені у медіа-просторі, і створенні ілюзії консенсусу для ОМС [71].

Важливо, що в Україні поступово формується нормативно-правова база, спрямована на розвиток державних комунікацій. Зокрема, «Концепція розвитку цифрових компетентностей» визначає такі основні напрями: забезпечення

відкритості органів влади, створення єдиного інформаційного простору, розвиток цифрових навичок працівників, підвищення рівня довіри громадян та посилення захисту від дезінформації [23].

На нашу думку, ЗМК, що діють у сфері публічного управління, мають специфічні особливості, зокрема, це – інституційна підзвітність, адже вони функціонують у межах правового поля і представляють офіційну позицію держави або органу влади; орієнтація на суспільний інтерес, а не на комерційний прибуток; а також – неперервність і стабільність роботи та відповідальність за достовірність і неупередженість інформації.

На відміну від приватних медіа, які можуть переслідувати комерційні цілі, державні комунікаційні ресурси спрямовані на підтримку інституційної довіри та легітимності управлінських рішень.

У цьому контексті особливого значення для ОМС набувають функції ЗМК, оскільки вони безпосередньо впливають на якість та легітимність управлінського процесу. Визначають наступні функції:

- інформаційна, яка полягає у забезпеченні доступу громадян до відомостей про діяльність органів влади, їхніх рішень та програм;
- комунікативна – створення каналів взаємодії між владою та громадянами;
- контролююча, що передбачає здійснення суспільного контролю через журналістські розслідування, публічні обговорення, аналітику;
- освітньо-виховна функція – формування громадянської культури, правової свідомості, підтримка демократичних цінностей;
- мобілізаційна, що обумовлює стимулювання громадян до участі у процесах прийняття рішень, волонтерських чи громадських ініціативах;
- іміджева – формування позитивного образу органів влади, що сприяє підвищенню довіри населення;
- експертна, яка зводиться до залучення фахівців, котрі надають аналітичну оцінку запропонованим управлінським ініціативам, таким чином підвищуючи якість обґрунтування рішень ОМС.

У контексті публічного управління важливими є офіційні комунікаційні

канали, які належать державним та муніципальним структурам. Це – офіційні сайти органів влади, сторінки у соціальних мережах, інформаційні платформи «Єдиного вебпорталу відкритих даних», державні онлайн-сервіси, пресслужби та служби комунікацій. Їхня діяльність регламентується відповідними нормативно-правовими актами (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Нормативно-правове регулювання офіційних комунікаційних каналів

Категорія нормативних актів	Нормативно-правовий акт	Що регулює / Короткий зміст
Основоположні закони про інформацію та комунікацію	ЗУ «Про інформацію»	Принципи інформаційної політики, відкритість діяльності влади, порядок поширення інформації.
	ЗУ «Про доступ до публічної інформації»	Обов'язок органів влади надавати та оприлюднювати інформацію; строки відповіді; вимоги до офіційних ресурсів.
	ЗУ «Про звернення громадян»	Правила комунікації з громадянами через звернення, строки розгляду.
	ЗУ «Про державну таємницю»	Обмеження щодо поширення чутливої або захищеної інформації.
	ЗУ «Про електронні комунікації»	Регулює цифрову інфраструктуру та стандарти комунікації.
Закони про цифрові сервіси та електронні ресурси	ЗУ «Про державні електронні інформаційні ресурси»	Створення та функціонування державних електронних ресурсів (сайти, реєстри).
	ЗУ «Про електронні довірчі послуги»	Електронний підпис, печатки, ідентифікація – компонент офіційних онлайн-сервісів.
	ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг»	Вимоги до електронних документів та їх обігу.
	ЗУ «Про Національну інформатизацію»	Засади цифрового розвитку держави та електронного врядування.
Акти Кабінету Міністрів України	Постанова КМУ №55 «Про Положення про веб-сайти органів виконавчої влади»	Структура, вимоги до дизайну, змісту та мовних версій офіційних сайтів.
	Постанова КМУ №835 «Про набори даних у формі відкритих даних»	Регламентує відкриті дані та діяльність порталу data.gov.ua.
	Постанова про Єдиний державний вебпортал електронних послуг («Дія»)	Вимоги до онлайн-сервісів та цифрових послуг.
	Розпорядження КМУ про розвиток цифрових компетентностей	Формування комунікативної спроможності та цифрової грамотності.

	Стратегія розвитку інформаційного суспільства	Загальний напрям цифрової трансформації держави.
Акти щодо комунікаційної політики та пресслужб	Комунікаційна стратегія уряду України	Принципи взаємодії органів влади з громадськістю та медіа.
	Типове положення про пресслужби органів влади	Організація, завдання та функції пресслужб і служб комунікації.
	Положення про Урядовий портал	Стандарти й порядок функціонування офіційного головного порталу.
	Положення про Єдиний вебпортал відкритих даних	Стандарти наповнення та оновлення відкритих даних.
Етичні та професійні норми державної служби	Закон України «Про державну службу»	Публічність, комунікаційна етика, стандарти поведінки службовців.
	Закон України «Про запобігання корупції»	Прозорість діяльності, вимоги до публічних комунікацій.
	Етичні кодекси державного службовця (відомчі)	Регулюють комунікативну поведінку, прозорість, відповідальність.

Примітка. Складено за [3]

Визначальною особливістю сучасної комунікації є зміщення акценту від монологу до діалогу. Якщо раніше комунікація між владою і громадянами мала односторонній характер, то сьогодні, завдяки цифровим платформам, соціальним мережам і інтерактивним сервісам, влада отримує змогу оперативно реагувати на потреби громадян. Це змінює саму природу публічного управління – воно стає більш відкритим, прозорим і адаптивним [39].

Водночас, розвиток технологій призвів до появи феномену глокалізації інформації, коли локальні події набувають загальнодержавного або навіть міжнародного резонансу через соціальні мережі. Для органів влади це створює як можливості, так і виклики, адже вимагає оперативного реагування та професійного управління репутаційними ризиками.

ЗМК у публічному управлінні також виконують функцію формування суспільної згоди. Завдяки ефективним комунікаціям влада може пояснювати зміст і мету реформ, долати соціальні страхи, протидіяти дезінформації та сприяти консолідації суспільства.

Зауважимо, що сучасна система ЗМК характеризується високою динамічністю, технологічною багатогранністю та інтеграцією традиційних і цифрових медіа. З розвитком інтернету та мобільних технологій відбувається злиття масової та міжособистісної комунікації, що призводить до формування

нового типу комунікаційного середовища – інтерактивного медіапростору, де кожен користувач може виступати не лише споживачем, а й виробником контенту.

Для органів публічного управління це означає, що ефективність їх діяльності значною мірою залежить від уміння працювати саме у цифровому середовищі. Сьогодні державні установи повинні не лише передавати інформацію, але й керувати інформаційними потоками, підтримувати репутаційний імідж та будувати довіру до влади в умовах постійного медійного тиску.

Важливим аспектом є зміна структури джерел комунікації. Якщо у 2000-х основними каналами залишалися телебачення, радіо й друковані ЗМІ, то вже з 2010-х років на перше місце виходять соціальні медіа (Facebook, X/Twitter, Telegram, Instagram, YouTube). Цей процес отримав назву медіадецентралізації – коли монополія великих інформаційних агентств зникає, а комунікаційний простір стає горизонтальним і відкритим [7].

Сучасний етап розвитку глобального інформаційного простору характеризується посиленням процесів цифрової фінансіалізації та формуванням феномену інформаційного капіталізму, що докорінно трансформують механізми виробництва, поширення та споживання медіаконтенту. За таких умов традиційні засоби масової інформації виявляються вразливими до маніпулятивних впливів, тоді як суспільство стикається зі зростанням обсягів недостовірної інформації, фейкових повідомлень і пропагандистських практик [61].

У цьому контексті особливої актуальності набувають децентралізовані медіа, засновані на технологіях блокчейну. Їхня функціональність передбачає низку переваг, серед яких:

- забезпечення прозорості та справедливої системи фінансування медіапроектів;
- гарантування відповідального авторства та незмінності опублікованого контенту;

- можливість упровадження ефективних механізмів модерації та фактчекінгу;

- формування сталого інформаційного ринку, у межах якого оцінювання контенту ґрунтується на рівні довіри та суспільної затребуваності, а не на прихованих фінансових впливах.

Для України впровадження подібних рішень може стати не лише важливим кроком у напрямі розвитку цифрової екосистеми, а й інструментом зміцнення інформаційного суверенітету, підвищення якості медіасередовища та зростання довіри громадян до державних інституцій. Водночас формування децентралізованих медіа супроводжується низкою суттєвих викликів – юридичних, фінансових і технологічних. Подолання цих бар'єрів дозволить створити ефективну модель відповідальної комунікації, здатну посилити стійкість країни до зовнішніх і внутрішніх інформаційних загроз [58].

Можна з упевненістю сказати, що в умовах воєнного стану визначальної ваги набуває інформаційна безпека. У цьому контексті ЗМК виконують роль не лише комунікаційного інструменту, а й засобу протидії дезінформації, фейкам, психологічним операціям. Саме тому Урядом України у 2022–2024 рр. було активізовано діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики. Його робота сфокусована на комунікаційній протидії зовнішнім загрозам. А завданнями центру є розробка контрнарративів, проведення інформкампаній, включення українських нарративів у щоденну комунікацію Уряду, регулярне сповіщення про гібридну агресію з боку Росії на міжнародному рівні, спільне напрацювання механізмів з протидії дезінформації з міжнародними партнерами, координація інформаційних повідомлень державних інституцій, розроблення комунікаційних стратегій та підвищення стійкості до пропагандистських впливів [59].

Крім державних інституцій, вагому роль у системі масових комунікацій відіграють незалежні медіа й громадські ініціативи, які сприяють підвищенню прозорості влади. Проекти на кшталт «Дозорро», «Слово і Діло», «Громадське телебачення» створюють додаткові канали для громадського контролю,

зміцнюючи підзвітність публічної адміністрації.

Необхідно підкреслити, що у системі публічного управління дедалі активніше використовуються інструменти діджитал-комунікації, такі як офіційні вебпортали органів влади, електронні платформи для подання звернень громадян, системи онлайн-консультацій, зокрема, на базі сервісів «Google Forms», «Dozorro», «Е-дем», платформи відкритих даних (data.gov.ua, spending.gov.ua), електронні петиції та комунікаційні мобільні застосунки.

Використання таких інструментів дозволяє не лише підвищити ефективність комунікації, а й зробити її вимірюваною. Органи влади отримують можливість оцінювати ефективність своїх повідомлень через аналітику трафіку, кількість звернень, коментарів, лайків тощо.

На нашу думку, сьогодні ефективна діяльність органів влади неможлива без використання комплексного підходу до комунікацій. Такий підхід передбачає інтеграцію різних форматів ЗМК – традиційних і цифрових, централізованих і децентралізованих, внутрішніх і зовнішніх. У цьому контексті формується концепція «360° комунікацій», яка передбачає повне охоплення інформаційного середовища: від офіційних заяв і сайтів до соціальних медіа, новинних агрегаторів і локальних каналів.

Водночас існує спеціальний режим рестрикцій: діяльність ЗМК підлягає обмеженням у виняткових випадках, встановлених законом. Так, обмеження права на інформацію допускається виключно «в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей» (ст. 34, ч. 3 Конституції України) [22]. Це обмеження є вичерпним і може бути застосоване лише на підставі закону. При цьому, суб'єкти медіа несуть цивільно-правову відповідальність за поширення недостовірної інформації. Звідси випливає принцип мінімального втручання держави у діяльність медіа, за винятком випадків, прямо передбачених законом. Діяльність ЗМК захищена низкою юридичних гарантій, що мають міжнародне походження, зокрема Статтею 10 Європейської конвенції з прав людини, яка

гарантує свободу вираження поглядів [11].

Таким чином, ЗМК у сучасних умовах стають не просто технічним механізмом поширення інформації, а стратегічним ресурсом публічного управління. Вони визначають якість політичного діалогу, рівень довіри до влади, ступінь громадської участі та ефективність реалізації державної політики.

Потенціал засобів масової комунікації у процесі прийняття публічно-управлінських рішень полягає у їхній здатності забезпечувати правову прозорість, громадський контроль та двосторонню комунікацію. ЗМК виступають активним інститутом демократії. Їхній статус як об'єкта спеціального правового регулювання підкреслює їхню критичну роль у функціонуванні демократичного механізму місцевого самоврядування. Забезпечення достовірності та об'єктивності поширюваної інформації, а також дотримання балансу між свободою слова та суспільними інтересами, є ключовою юридичною передумовою для ефективного використання потенціалу ЗМК органами місцевого самоврядування.

1.2 Роль масової комунікації у процесі прийняття рішень органами публічного управління

Ефективне функціонування сучасної системи зв'язків з громадськістю неможливе без масової комунікації, яка виступає фундаментальною формою соціальної взаємодії та однією з ключових передумов діяльності у сфері «public relations». Масова комунікація забезпечує передачу суспільно значущої інформації між комунікатором та широкими аудиторіями, формуючи спільний інформаційний простір, у межах якого відбувається циркуляція повідомлень, смислів та соціальних орієнтирів.

У науковій літературі масова комунікація визначається як ретельна форма соціальної комунікації, що здійснюється на основі використання технічних засобів та охоплює значну кількість потенційних реципієнтів. Її зміст пов'язаний із передачею масової інформації, зорієнтованої на великі групи населення та

опосередкованої інституційною діяльністю спеціалізованих установ [35].

До ключових характеристик масової комунікації належать:

- публічність – технічні канали роблять інформацію доступною широким аудиторіям;

- висока швидкість поширення інформації, що зумовлюється використанням сучасних технічних засобів передачі повідомлень;

- скороминучість інформації – пов'язана з постійною динамікою подій та оновленням змісту, що становить інтерес для суспільства.

Особливості функціонування масової комунікації зумовлені її опосередкованим характером. Зв'язок між комунікатором і реципієнтом встановлюється через засоби масової комунікації – пресу, телебачення, радіо, кінопродукцію, комп'ютерні мережі та інші медіатехнології. Дослідженням селективних процесів чи, як часто зустрічаємо у науковій літературі, вибіркового впливу, зокрема, займався науковець Колумбійського університету Джозеф Т. Клеппер. Він зазначав, що вплив масової комунікації на людину рідко є прямим: він модерується низкою так званих «факторів-посередників». До них належать індивідуальна схильність до сприйняття інформації, належність до певних соціальних груп, вторинне тиражування отриманих повідомлень, а також вплив лідерів громадської думки, які здатні інтерпретувати й переосмислювати зміст, переданий засобами масової комунікації [51].

Однією з ключових умов ефективного функціонування публічної влади є наявність розвиненої системи масових комунікацій, яка забезпечує постійний обмін інформацією між органами управління та громадянами. У демократичній державі процес ухвалення рішень неможливий без прозорого інформування, публічних консультацій та суспільного контролю. Саме ЗМК виступають посередником у цьому процесі, створюючи комунікаційний міст між владою та суспільством.

Масова комунікація у сфері публічного управління виконує подвійну функцію – вона є як інструментом реалізації державної політики, так і засобом її легітимації. З одного боку, через ЗМК органи влади доносять до населення свої

рішення, програми, цілі й результати діяльності, формують спільне бачення розвитку. З іншого боку, громадськість через ті ж канали висловлює позицію, оцінки та пропозиції, що дозволяє коригувати управлінські дії з урахуванням суспільних потреб.

У науковій літературі це явище визначається поняттям «комунікативне управління», яке передбачає системне використання інформаційних технологій і медіа для формування громадської думки, забезпечення прозорості управління та оптимізації процесу прийняття рішень [4].

Комунікативну діяльність у сфері публічного управління потрібно розглядати як системно організований процес інформаційних обмінів, що забезпечує реалізацію ключових управлінських функцій та формує підґрунтя ефективної взаємодії між суб'єктами влади й суспільством. На думку В. Дрешпака: «Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління» [9, с. 11]. Вона становить цілісну сукупність організаційних, інформаційних та інституційних елементів, покликаних забезпечувати узгоджений рух управлінської інформації.

За своїм змістовим наповненням комунікативна підсистема охоплює не лише суб'єктів управлінської взаємодії, а й систему інформаційних зв'язків та управлінських відносин, що визначають характер і динаміку комунікацій у публічному секторі. Вона забезпечує цілісність процесів взаємодії між органами влади, а також між владними структурами та іншими суспільними інститутами, створюючи умови для формування легітимних управлінських рішень і підтримання довіри громадян [9].

Важливим структурним компонентом зазначеної підсистеми є інфраструктура, орієнтована на творення, передавання, пошук і отримання управлінської інформації. Така інформація функціонує як ресурс, що циркулює всередині системи публічного управління та забезпечує можливість здійснення ефективних управлінських взаємодій і впливів, сприяючи підвищенню

відкритості, прозорості та результативності діяльності органів влади.

У процесі вироблення й реалізації управлінських рішень ЗМК виконують три основні функції: інформаційну, яка передбачає забезпечення доступу громадян до актуальних відомостей про діяльність органів влади, нормативні акти, плани розвитку тощо; діалогову, що обумовлює створення умов для обговорення управлінських ініціатив, проведення консультацій, збору відгуків і пропозицій від громадян; та мобілізаційну – сприяє формуванню суспільної підтримки рішень, активізації громадян до участі в управлінських процесах.

Звернемо увагу, що в Україні тривалий час переважала модель інформаційної політики, орієнтована передусім на одностороннє інформування громадян державними органами, без реального врахування зворотного зв'язку. Це формувало в суспільстві уявлення, що влада має самостійно вирішувати всі питання і позитивний результат часто сприймався як належне, а негативний призводив до критики.

Нині ж Україна, розвиваючись як демократична й правова держава, що послідовно рухається у західноєвропейському напрямі та прагне інтегруватися у світовий інформаційний простір, упроваджує європейські стандарти інформаційної діяльності й дотримується демократичних норм роботи державних інституцій у глобальному інформаційному середовищі.

Невід'ємною складовою діяльності та функціонування владних інституцій у сучасних демократичних суспільствах є активізація інформаційно-комунікативної політики. Як зазначає І. Шавкун: «Фаховий підхід до формування й реалізації інформаційної стратегії є умовою ефективності та результативності функціонування органів державної влади, забезпечення стабільності політичної системи та утвердження держави як повноправного суб'єкта міжнародних відносин та інформаційних взаємодій у глобальному інформаційному просторі» [62, с. 20].

Можна з упевненістю сказати, що ефективність діяльності органів публічного управління сьогодні значною мірою залежить від їх здатності управляти комунікаційним процесом. Наприклад, під час підготовки місцевих

програм розвитку громади, рішень щодо бюджетних пріоритетів або реформування сфер освіти й медицини саме комунікаційна складова визначає рівень прийняття цих рішень населенням. Наявність якісної інформаційної кампанії, зрозумілих пояснень і відкритого діалогу з громадянами забезпечує не лише лояльність, але й зменшує соціальну напругу.

В Україні формування сучасної моделі державних комунікацій визначено в «Концепції розвитку цифрових компетентностей». У документі наголошується, що ефективна комунікація має бути невід'ємною частиною державного управління, спрямованою на забезпечення зворотного зв'язку, участі громадян і формування довіри до держави [23].

Одним із основних напрямів розвитку є впровадження відкритого врядування (Open Government), що передбачає максимальну прозорість діяльності влади. У цьому контексті засоби масової комунікації виконують роль ключового механізму реалізації принципів відкритості – саме через медіа громадяни отримують доступ до публічної інформації, результатів рішень і діяльності посадових осіб.

Згідно з міжнародними стандартами, які визначені в документах ООН та Ради Європи, масова комунікація у сфері публічного управління має бути інтерактивною, тобто такою, що забезпечує постійний двосторонній зв'язок. Це дозволяє органам влади не лише повідомляти, а й слухати суспільство. Така модель отримала назву «діалогової публічної політики», у межах якої управлінські рішення ухвалюються з урахуванням позицій різних зацікавлених сторін – громадян, громадських організацій, експертів, бізнесу.

З розвитком інформаційних технологій цей підхід реалізується через електронні консультації, онлайн-форуми, публічні обговорення, які дають змогу зібрати зворотний зв'язок із тисяч користувачів у короткий термін. Такі інструменти активно застосовуються і в Україні. Наприклад, платформа «Е-дем» дозволяє органам влади проводити електронні консультації, опитування та публічні обговорення нормативних актів [12]. Завдяки цьому громадяни мають можливість брати участь у процесі формування політики у зручному онлайн-

форматі.

Масові комунікації також відіграють суттєву роль у забезпеченні підзвітності влади. Через публічні звіти, пресконференції, брифінги, інформаційні кампанії суспільство має можливість контролювати реалізацію рішень, виявляти недоліки та пропонувати корективи. Це сприяє формуванню довіри та підвищенню ефективності державного управління.

Не менш важливою є роль медіа у кризових комунікаціях, коли публічні органи мають діяти швидко, достовірно й координовано. Прикладами є комунікації органів місцевого самоврядування під час надзвичайних ситуацій, евакуацій чи воєнних дій. Правильна інформаційна стратегія дозволяє уникати паніки, дезінформації та зберігати стабільність у суспільстві [21].

Використання сучасних інструментів масової комунікації істотно впливає на якість управлінських рішень. У добу цифровізації інформаційний компонент набуває стратегічного значення: рішення, що не супроводжуються чіткою комунікаційною політикою, втрачають ефективність і не сприймаються суспільством як легітимні. Тому сьогодні органи публічного управління розглядають комунікацію не як допоміжний процес, а як невід’ємний елемент управлінського циклу – від формування політики до її реалізації та оцінки результатів.

Одним із найефективніших інструментів є публічні консультації. Вони дозволяють залучати до процесу ухвалення рішень широке коло учасників – експертів, представників громадських організацій, бізнесу, звичайних громадян. Як свідчить досвід країн Європейського Союзу (зокрема Польщі, Естонії та Литви), систематичне проведення таких консультацій забезпечує вищу якість політичних рішень, оскільки враховує реальні потреби та очікування суспільства [13].

В Україні ця практика також набуває поширення. На державному рівні створено низку платформ для комунікації влади з громадянами, серед яких – «Відкрите врядування», «Е-дем», «Відкрите місто», «Звернення 1551» тощо. На місцевому рівні такі ініціативи сприяють зростанню прозорості та залученості

громадян до процесів публічного управління. Наприклад, у Тернопільській області запроваджено публічне обговорення стратегічних документів розвитку, що здійснюється через вебпортали та соціальні мережі.

У процесі прийняття управлінських рішень ЗМК виконують також функцію суспільного моніторингу. Аналітичні центри, незалежні медіа та громадські об'єднання здійснюють спостереження за виконанням державних програм, аналізують ефективність політики, виявляють проблемні зони. Відкритість таких матеріалів створює основу для публічного контролю. Відтак, масова комунікація стає інструментом демократичного нагляду за владою.

Тут важливим аспектом є роль електронних засобів комунікації. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічне управління призводить до формування концепції e-Government (електронного урядування). Вона передбачає використання цифрових платформ для обміну інформацією, обговорення проєктів, надання адміністративних послуг, а також прозорого звітування перед громадянами. У межах цієї концепції формується підхід до управління, заснований на принципах відкритості, оперативності та участі [39].

Одним із нових напрямів є розвиток цифрових комунікаційних стратегій, що базуються на використанні соціальних медіа-аналітики, таргетованих кампаній та мультимедійного контенту. Наприклад, Міністерство цифрової трансформації України активно використовує Telegram-канали, YouTube, а також платформу «Дія» як багаторівневий комунікаційний інструмент між державою та громадянами. Подібний досвід поступово запроваджують і органи місцевого самоврядування, створюючи свої інформаційні екосистеми.

Водночас ефективність комунікацій у публічному управлінні залежить не лише від технічних засобів, але й від організаційної культури. Рівень прозорості, відкритості та готовності до діалогу визначає спроможність інституцій до взаємодії з громадянами. Відповідно до європейських принципів «Good Governance», комунікація має базуватися на чотирьох ключових засадах: довіра, участь, відповідальність та інклюзивність [4].

Важливо підкреслити, що комунікаційна взаємодія між владою та

суспільством є двостороннім процесом. Успішна інформаційна кампанія – це не лише донесення повідомлення, а й збір відгуків, аналіз суспільних настроїв, готовність реагувати на запити громади. Цей принцип став основою моделі «participatory governance» – управління, що базується на участі громадян [2].

У цьому контексті масові комунікації виконують роль каталізатора демократичних процесів. Вони сприяють формуванню публічного простору, де обговорюються суспільно важливі питання, формується громадська думка та відбувається соціальний контроль над владою. Це відповідає концепції Ю. Габермаса про «публічну сферу», де ЗМК забезпечують умови для раціональної дискусії та легітимації рішень [17].

На практиці роль ЗМК у процесі прийняття рішень проявляється через такі форми: інформаційний супровід управлінських рішень (через пресрелізи, новини, брифінги); громадські обговорення проєктів рішень; електронні консультації та петиції; соціологічні опитування для з'ясування позицій громадян; зворотний зв'язок у соціальних мережах.

Суттєвим показником ефективності є рівень медіаграмотності як посадових осіб, так і населення. Без розвитку критичного мислення та навичок аналізу інформації процес комунікації може спотворюватися під впливом маніпуляцій і дезінформації. Тому в Україні дедалі більшої ваги набувають ініціативи з підвищення медіаграмотності, зокрема проєкти «Фільтр», «Вивчай та розрізняй», створені за підтримки Міністерства освіти і науки та міжнародних партнерів.

Загалом, ефективна система масової комунікації в публічному управлінні створює умови для підвищення легітимності рішень, скорочення конфліктів і підвищення рівня соціальної довіри. Коли громадяни отримують своєчасну, достовірну та зрозумілу інформацію, вони схильні підтримувати дії влади й брати активну участь у реалізації політики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЮ ОБЛАСНОЮ РАДОЮ

2.1 Оцінка комунікаційної діяльності досліджуваного ОМС

Ефективна комунікаційна політика ОМС є ключовою умовою формування позитивного публічного іміджу та забезпечення демократичності управлінських процедур. У сучасних умовах саме налагоджені механізми зворотного зв'язку з громадськістю – а не переважання одностороннього інформування чи фрагментарних публічних акцій – визначають рівень довіри населення до діяльності уповноважених інституцій. Домінування комунікацій, що мають ситуативний, короткостроковий та часто несистемний характер, не забезпечує достатньої прозорості процесів управління та не сприяє сталому формуванню позитивного іміджу органів влади.

Позитивне сприйняття діяльності органів публічного управління з боку громадян значною мірою залежить від того, наскільки активно такі органи досліджують громадську думку щодо ключових питань місцевого розвитку та наскільки реально враховують ці результати при ухваленні рішень. Саме тому особлива відповідальність покладається на ОМС, діяльність яких за своєю природою є публічною та спрямованою на розв'язання стратегічних завдань територіальних громад. [66].

У цьому контексті саме комунікаційні підрозділи відіграють багатофункціональну роль: від забезпечення інформування та репрезентації діяльності органу влади – до опрацювання звернень громадян, системного моніторингу суспільних настроїв та аналітичної обробки отриманих даних. Висока результативність їх роботи досягається лише тоді, коли зібрана ними інформація інтегрується у процеси вироблення та реалізації управлінських рішень і стає органічним елементом функціонування органу місцевого самоврядування.

Водночас доступ громадян до інформації є одним із базових індикаторів демократичного розвитку держави, на що послідовно звертає увагу міжнародна спільнота. Проте на практиці існує низка факторів, що ускладнюють забезпечення відкритості публічного управління. Серед них найсуттєвішою залишається неповне виконання органами влади законодавчих норм щодо прозорості своєї діяльності та доступності інформації для населення.

Тож ми проаналізуємо, яким чином Тернопільська обласна рада реалізує комунікаційні функції, наскільки вони відповідають сучасним вимогам відкритого врядування та якою мірою сприяють підвищенню якості прийняття публічно-управлінських рішень.

Тернопільська обласна рада є найвищим представницьким органом місцевого самоврядування Тернопільської області, який відповідно до Конституції України та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» реалізує владні повноваження від імені територіальних громад. У сучасних умовах складних суспільних трансформацій, цифровізації державного управління та викликів, пов'язаних з повномасштабним вторгненням, особливої ваги набуває здатність ОМС забезпечувати відкриту, послідовну та ефективну комунікацію з громадськістю. Саме комунікаційна діяльність виступає чинником довіри до влади, формує позитивний імідж органу та створює передумови для прийняття рішень, що відповідають потребам громади.

Комунікаційна діяльність Тернопільської обласної ради спрямована на реалізацію принципів публічності, підзвітності та прозорості. Її основна мета – інформування населення про діяльність ради, ухвалені рішення, реалізовані програми та ініціативи, а також залучення громадськості до процесів обговорення питань місцевого значення.

Важливою складовою реалізації цих принципів є функціонування сучасної інформаційної системи обласної ради, яка забезпечує належну організацію управлінських процесів. Її ключові завдання полягають у підтримці представницької та адміністративної діяльності ради й її виконавчих структур, створенні інформаційних умов для ефективної роботи голови та посадових осіб,

а також у забезпеченні постійної взаємодії між органами публічного управління та громадою. Крім того, інформаційна система сприяє інформатизації внутрішніх процесів, що підвищує прозорість, доступність і технологічність комунікаційної діяльності органу місцевого самоврядування.

Центральне місце в інформаційній системі ТОР посідає відділ пресслужби та діджиталізації управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради (далі – відділ пресслужби та діджиталізації), який координує інформаційний простір ради та організовує взаємодію із засобами масової інформації.

Таблиця 2.1.

Основні функції відділу пресслужби та діджиталізації ТОР

Основна функція	Зміст / прояв у діяльності Тернопільської обласної ради
Комунікативна	Забезпечення зворотного зв'язку з громадянами через офіційний сайт, соціальні мережі, електронну приймальню, прямі звернення, публікацію документів і протоколів засідань.
Організаційна	Планування та проведення засідань, круглих столів, громадських слухань, фокус-груп, забезпечення участі громадськості у прийнятті рішень, координація взаємодії між структурними підрозділами ради.
Ідеологічна	Формування інформаційного поля щодо стратегічних пріоритетів розвитку області, популяризація цінностей місцевого самоврядування, підтримка позитивного іміджу ради серед громадян.
Освітня	Інформування громадськості про законодавчі зміни, місцеві ініціативи, роз'яснення процесу ухвалення рішень, проведення тематичних консультацій та навчальних заходів.
Моніторингово-аналітична	Відстеження суспільної думки через звернення громадян, опитування, соціальні мережі; аналіз ефективності каналів комунікації та впливу публікацій на громадськість.

Примітка. Складено за [36].

У сучасних умовах важливим аспектом ефективної роботи відділу пресслужби є її плановий характер. Розрізняють стратегічне і поточне планування. Так, за результатами довгострокового планування пресслужба створює власну програму висвітлення діяльності місцевої ради терміном на три-п'ять років.

Стратегічне планування дає змогу передбачити у бюджеті потрібні кошти для виконання прес-службою своїх комунікаційних функцій. У результаті аналізу виявилось, що у відділі пресслужби та діджиталізації ТОР відсутнє стратегічне планування, що передбачає формування довгострокових програм висвітлення діяльності ради та прогнозування ресурсів для реалізації комунікаційних завдань.

Внаслідок цього:

- не передбачено коштів у бюджеті територіальної громади для системної реалізації інформаційних функцій пресслужби;
- відсутня довгострокова програма співпраці із засобами масової інформації та визначення пріоритетів у висвітленні діяльності ради;
- ускладнюється оцінка ефективності роботи пресслужби та впливу її інформаційних матеріалів на громадську думку.

Відсутність стратегічного планування є суттєвим недоліком, оскільки обмежує можливості пресслужби для системного, прогнозованого та ефективного управління інформаційними процесами та формування позитивного іміджу ради.

Натомість ефективно реалізується поточне планування, яке здійснюється на тиждень і дозволяє оперативно організовувати інформування громадськості: визначати цільові аудиторії, обирати канали комунікації, формувати інформаційні матеріали та проводити моніторинг медіапростору, включаючи телевізійні, друковані та онлайн-медіа, а також соціальні мережі.

Важливе місце у системі комунікацій Тернопільської обласної ради посідає офіційний сайт ради <https://tor.gov.ua/>, який виконує функції інформаційного порталу [31]. Офіційна реєстрація сайту відбулася на початку 2000 року, крайня зміна домену – у 2016. Оновлення інформації – кілька разів на день, включаючи вихідні. Така частота забезпечує оперативне та регулярне інформування громадськості про діяльність Тернопільської обласної ради. На сайті, зокрема, розміщуються новини, рішення сесій, розпорядження голови, документи постійних комісій, результати поіменного голосування, а також оголошення про

засідання, конкурси тощо.

Варто зазначити, що висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування має здійснюватися на підставі Закону України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», Закону України «Про доступ до публічної інформації» та Закону України «Про медіа». Кожен з цих законів має свою специфіку, але в цілому вони утворюють єдину правову основу для забезпечення права громадян на інформацію.

Вищезазначені нормативно-правові акти формують єдину правову базу для забезпечення відкритості та доступу до інформації, що знаходиться у володінні органів державної влади та ОМС, а також для регулювання діяльності медіа. Вони забезпечують належні умови для формування громадської довіри до влади, сприяють розвитку демократії та підвищують ефективність взаємодії між державними органами та громадянами. Водночас важливим є забезпечення балансу між правом на доступ до інформації та захистом національних інтересів та конфіденційності, що є невід'ємною частиною [49, 43, 47].

Тож далі здійснено комплексну оцінку офіційного сайту ТОР як ключового інструменту комунікації з громадськістю, зокрема щодо його відповідності функціям інформаційного порталу, рівня прозорості, доступності публічної інформації та забезпечення участі громадян у публічно-управлінських процесах.

Спершу проаналізовано структуру та навігаційні елементи вебресурсу. Головна сторінка сайту загалом справляє враження впорядкованої та інформативної платформи, хоча окремі компоненти потребують подальшого удосконалення. Її формують чотири ключові зони, першою з яких є шапка сайту. Цей елемент забезпечує чітку ідентифікацію ресурсу: заголовок, логотип та офіційна назва установи розміщені таким чином, що користувач одразу розуміє, на сторінку якого органу влади він потрапив.

У верхньому блоці також подано основні контактні дані – номер телефону, адресу та електронну пошту, що значно полегшує можливість оперативного звернення до ради. Корисним інструментом є пошуковий рядок, який забезпечує

швидкий доступ до потрібної інформації. Постійна видимість контактних елементів і так званих «гарячих кнопок» важливих дій підвищує зручність користування сайтом. Крім того, доступність перемикача мов робить ресурс відкритим для іноземних користувачів.

Навігаційна структура загалом відзначається внутрішньою логікою. У межах шапки розташоване головне горизонтальне багаторівневе меню, що містить акцентовані кнопки основних дій та забезпечує послідовний перехід між ключовими розділами сайту.

Наступним елементом аналізу стала оцінка змістовної побудови головного меню вебресурсу. Меню організоване за функціональними розділами, такими як: «Важливо», «Наш край», «Комунальна власність», «Рада», «Діяльність», «Он-лайн», «Документи», «Архів», «Інформуємо», «Оголошення», «Регуляторна діяльність», «Доступ до публічної інформації», «Звернення громадян», «Публічні фінанси», «Відкриті дані», «Звіти комунальних установ», «Відповіді на запити обласної ради» та «Паспорт регіону». Кожен розділ має власну систему підпунктів, що випадають при наведенні курсора, забезпечуючи багаторівневу й достатньо зрозумілу навігацію. Особливо зручним є розділ «Он-лайн», який дає можливість перейти безпосередньо на офіційний YouTube-канал обласної ради з трансляціями сесій, постійних і конкурсних комісій.

Важливим доповненням є наявність версії сайту для осіб з порушеннями зору, що свідчить про дотримання принципів цифрової інклюзії. Кнопка швидкого переходу «Ми у Facebook» демонструє інтеграцію сайту з соціальними мережами та прагнення до розширення комунікаційних каналів.

Другу частину структури головної сторінки формують динамічні елементи – передусім рухомий слайдер «Зверніть увагу», який виділяє найактуальніші повідомлення, новини та анонси за останню добу. Поруч розміщено ще один інформаційний слайдер, доповнений світлинами й гіперпосиланнями на ключові події, що посилює візуальну динаміку ресурсу.

Третій структурний блок головної сторінки становлять бічні панелі, що виконують допоміжну навігаційну та інформаційну функції. Праворуч

розташована розгорнута рубрика «Інформуємо», підрозділи якої значною мірою дублюють або деталізують матеріали головного меню, забезпечуючи альтернативний шлях доступу до ключових документів і повідомлень. Нижче подано тематичні 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 власну систему внутрішніх підрозділів, що сприяє структурованому представлення інформації. Доповнюють панель іконки-посилання на офіційні ресурси Верховної Ради України, Урядового порталу, Управління Служби Безпеки України, Тернопільської обласної державної адміністрації та Тернопільської міської ради, що забезпечує швидкий перехід до суміжних державних сервісів.

Центральну частину головної сторінки займає інформаційний блок новин, у якому одночасно представлено шість найбільш актуальних матеріалів. Такий формат дає змогу оперативно ознайомити користувачів з ключовими подіями, рішеннями та повідомленнями ради. Новини подаються у вигляді прев'ю з заголовком, датою публікації та коротким описом, а перехід до повного тексту забезпечується натисканням на заголовок або кнопку «Детальніше». Наявність цього блоку не лише підвищує інформативність головної сторінки, але й виразно розмежовує динамічний контент від статичного, формуючи чітку візуальну структуру.

Варто підкреслити перевагу лівої бічної панелі, де зібрані ключові інструменти електронної взаємодії з громадськістю. Вони подані у вигляді окремих «гарячих кнопок» – «Подати петицію», «Звернутися до депутата», «Повідомити про корупцію». Така організація підсилює доступність механізмів електронної демократії й сприяє активізації участі громадян у публічно-управлінських процесах. Додатково у цьому блоці подано базову довідкову інформацію про Тернопільську область – площу, кількість населення, населених пунктів, а також інтегровано віджет із актуальним прогнозом погоди, що робить панель інформативною та функціонально різноманітною.

Завершує структуру сторінки підвал сайту, який переважно дублює пункти головного меню, забезпечуючи зручний доступ до ключових розділів незалежно від того, де саме на сторінці перебуває користувач. Тут також розміщено дані про авторські права та юридичні застереження, що відповідає вимогам щодо прозорості та дотримання правових норм у сфері публічних електронних ресурсів.

З огляду на проведений аналіз можна стверджувати, що офіційний вебсайт Тернопільської обласної ради загалом відповідає основним вимогам до інформаційних ресурсів органів публічної влади, забезпечуючи достатній рівень відкритості та доступу до публічної інформації. Структурованість матеріалів, наявність інструментів електронної участі, інтеграція з соцмережами та можливість переходу до суміжних державних платформ свідчать про прагнення установи формувати сучасний та функціональний комунікаційний простір.

Разом з тим виявлені недоліки – перевантаженість меню, недостатня візуальна диференціація навігаційних елементів, відсутність чітких індикаторів маршрутизації сторінок, фрагментарні проблеми з читабельністю та нестача адаптивної мобільної версії – можуть негативно впливати на доступність інформації та зручність користування ресурсом різними групами населення. У сучасних умовах, коли значна частина комунікаційної взаємодії з громадянами здійснюється через смартфони, відсутність мобільної адаптації може суттєво обмежувати потенційну аудиторію сайту.

Покращення цих аспектів сприятиме не лише вдосконаленню зручності використання, а й підвищенню рівня прозорості та відкритості діяльності органу місцевого самоврядування. Особливо важливим є впровадження інструментів зручної навігації – чітких «хлібних крихт», оптимізованої структури меню, індикаторів активних розділів та більш гнучкого візуального маркування. Адаптація дизайну до стандартів вебдоступності (WCAG), які встановлюють міжнародні вимоги до сприйнятності, керуваності, зрозумілості та надійності вебконтенту, а також проведення технічного аудиту за допомогою автоматизованих інструментів дозволили б систематично визначити бар'єри

доступу й своєчасно їх усунути. Детальніше – у додатку Б.

Загалом сайт має значний потенціал як повноцінна інформаційна та комунікаційна платформа, що здатна підтримувати ефективну взаємодію між ТОР та громадськістю. Подальша модернізація інтерфейсу, оптимізація структури та розширення механізмів електронної участі сприятимуть підвищенню якості комунікаційної діяльності ОМС та зміцненню довіри громадян до процесів ухвалення публічно-управлінських рішень.

З технічної точки зору вебсайт Тернопільської обласної ради також демонструє низку характеристик, що впливають на його надійність та якість функціонування. Ресурс працює через протокол HTTPS, що свідчить про наявність SSL-сертифіката і забезпечує шифрування даних між користувачем та сервером. Це створює базовий рівень захисту інформації та зменшує ризики перехоплення даних. Однак на сайті відсутні відкрито оприлюднені положення щодо політики конфіденційності та механізмів обробки персональних даних. Така прогалина може розглядатися як недолік, оскільки знижує рівень прозорості взаємодії з користувачами та не повністю відповідає вимогам сучасної цифрової безпеки. Див. додаток В.

Структура сайту є загалом оптимізованою для пошукової індексації: логічно побудовані розділи («Документи», «Діяльність», «Контакти» тощо) сприяють коректній роботі алгоритмів пошукових систем. Окремі сторінки, зокрема такі як «Проекти рішень ради», забезпечують чітке структурування контенту та полегшують доступність даних для зовнішніх пошукових механізмів.

У сфері доступності сайт пропонує користувачам альтернативну – контрастну – версію для людей із порушеннями зору, що є важливим кроком у напрямі цифрової інклюзивності. Водночас ресурс не містить інформації про відповідність рекомендаціям WCAG: зокрема, не зазначено рівень контрастності, наявність альтернативних текстів до зображень чи можливість повноцінної навігації за допомогою клавіатури.

Отже, технічний стан вебсайту можна охарактеризувати як такий, що має

надійну базову платформу, прийнятну SEO-архітектуру та частково реалізовані елементи доступності. Водночас існує помітний потенціал для модернізації – передусім у напрямі підвищення прозорості щодо захисту персональних даних та комплексного впровадження стандартів доступності, що дозволило б забезпечити повноцінний і рівноправний доступ до інформації для всіх груп користувачів. Детальніше – у додатку Г.

У змістовому аспекті офіційний сайт ТОР характеризується активним та систематичним оновленням інформації. Новини та офіційні повідомлення висвітлюють діяльність голови ради, його заступників, депутатського корпусу, роботу постійних комісій, пленарних засідань, комунальних установ, а також ключові події у житті регіону. Матеріали рубрик «Новини», «Діяльність» і динамічні слайдери демонструють регулярність оновлень та охоплення широкого кола тематичних напрямів – від культурних і соціальних ініціатив до стратегічних проєктів розвитку області. Окремо варто відзначити розділ «Онлайн», який забезпечує трансляцію засідань у реальному часі, підвищуючи рівень відкритості та підзвітності роботи ради.

Розділ «Документи» виконує функцію відкритого архіву нормативно-правових актів, рішень, регламентів та протоколів, забезпечуючи користувачам можливість оперативного доступу до офіційної інформації. Функціонал сортування документів за датою спрощує навігацію та пошук як найновіших, так і архівних матеріалів, що є важливим елементом забезпечення прозорості діяльності органу публічної влади.

Разом із тим аналіз вмісту окремих розділів свідчить про нерівномірність наповнення: частина тематичних рубрик оновлюється значно рідше, що може створювати враження фрагментарності контенту та знижувати динамічність інформаційного ресурсу. Доцільним було б удосконалити контент-стратегію: або забезпечити систематичне наповнення таких рубрик, або переглянути їхню доцільність і структуру, щоб уникнути перевантаження сайту малозмістовними або застарілими категоріями.

У контексті цільової аудиторії вебсайт Тернопільської обласної ради виконує

функцію багатовимірної комунікаційної платформи, орієнтованої на різні групи користувачів. Насамперед ресурс спрямований на мешканців області, яким він забезпечує доступ до актуальних новин, соціально значущої інформації та ключових електронних сервісів. Інструменти електронної взаємодії – електронна приймальня, система подання петицій, розділи з відкритими даними, антикорупційні інструменти та контактні форми – створюють умови для участі громадян у процесах місцевого самоврядування та громадського контролю.

Таблиця 2.2

**Систематизація ключових характеристик офіційного сайту ТОР:
позитивні аспекти, недоліки та пропозиції з покращення**

Переваги	Недоліки	Рекомендації
Чітка та логічна структура основних розділів	Перевантажене головне меню, щільність текстових блоків	Оптимізувати меню, скоротити дублювання рубрик
Наявність електронних сервісів (петиції, звернення, повідомлення про корупцію)	Відсутність мобільної версії сайту	Розробити адаптивний дизайн
Регулярне оновлення новин та оперативне інформування	Нерівномірне наповнення окремих рубрик	Переглянути стратегію рубрикації, видалити неактивні розділи
Доступність документів, протоколів, рішень із можливістю сортування	Недостатня навігація всередині сторінок (непомітні «хлібні крихти»)	Посилити індикатори навігації, покращити внутрішню структуру сторінок
Підтримка HTTPS і наявність SSL сертифіката	Відсутність політики конфіденційності й публічної інформації щодо захисту даних	Додати політику конфіденційності та правила обробки даних
Контрастний режим для людей з вадами зору	Часткова відповідність стандартам WCAG, відсутність альтернативних текстів	Провести аудит доступності, імплементувати WCAG 2.1
Інтеграція з офіційними державними ресурсами	Відсутність календаря для пошуку подій і рішень	Додати календар подій і датованих документів

Примітка. Систематизовано за [31].

Важливою складовою аудиторії є також громадські організації, благодійні фонди та ініціативні групи. Для них сайт слугує інформаційним та операційним

ресурсом, який забезпечує доступ до нормативно-правових документів, бюджетних даних, оголошень про громадські слухання й можливостей подання колективних ініціатив. Завдяки цьому вебсайт підтримує розвиток електронної демократії та сприяє ефективній взаємодії між владою та громадянським суспільством.

Окрему категорію користувачів становить бізнес-середовище – підприємці, потенційні інвестори та бізнес-асоціації. На сайті вони можуть ознайомитися з регіональними програмами підтримки, економічними показниками, інвестиційними пропозиціями та нормативними актами, необхідними для планування співпраці з органами влади. Таким чином, ресурс виступає одним із механізмів формування сприятливого інвестиційного середовища та стимулювання економічного розвитку області.

Для органів державної влади та органів місцевого самоврядування нижчих рівнів вебсайт є офіційним джерелом рішень, протоколів, розпорядчих документів та інформації щодо реалізації регіональних програм. Наявність цих матеріалів забезпечує можливість координації управлінських дій, обміну даними та аналізу політик на регіональному рівні.

Не менш важливими користувачами є дослідники, науковці, міжнародні партнери та експерти, які вивчають розвиток місцевого самоврядування, інструменти електронного врядування та регіональну політику. Для них ресурс є джерелом структурованої, офіційної та верифікованої інформації.

Підсумовуючи, відмітимо, що офіційний сайт ТОР загалом виконує функції сучасної комунікаційної платформи, забезпечуючи доступ до актуальної інформації, публічних документів та інструментів електронної взаємодії. Ресурс має логічну структуру, зручну навігацію, регулярне оновлення контенту та базовий рівень технічної безпеки. Наявність онлайн-трансляцій, відкритих даних, можливостей звернення та участі громадян свідчить про орієнтацію на прозорість та відкритість.

У цілому сайт відповідає ключовим вимогам інформаційного порталу органу влади та має потенціал для підвищення ефективності електронної комунікації з громадськістю. Він постає як ключовий комунікаційний інструмент, який інтегрує

населення, громадські інституції, бізнес, державні органи та експертне середовище в єдиний інформаційний простір; забезпечує прозорість діяльності ради, доступність публічних даних і наявність зручних механізмів взаємодії, що є важливими умовами розвитку сучасної системи публічного управління.

Водночас сайт ТОР потребує подальшого технічного вдосконалення, зокрема, впровадження повної політики конфіденційності, розширення стандартів доступності та оптимізації малих або неактивних рубрик.

Офіційна сторінка Тернопільської обласної ради у мережі Facebook є ще одним важливим елементом загальної комунікаційної системи ради та суттєво підсилює її інформаційну присутність у цифровому середовищі. На відміну від офіційного сайту, де контент подається переважно у формалізованому форматі, соціальна мережа забезпечує більш динамічний, емоційно доступний спосіб донесення інформації. Високі показники охоплення та взаємодії свідчать, що сторінка має стабільну й різноманітну аудиторію, зокрема у віковому та географічному розрізах, а це підтверджує її значення як дієвого каналу комунікації.

Разом із тим у процесі аналізу виявлено низку структурних та змістових недоліків, які знижують ефективність використання сторінки як офіційного каналу публічних комунікацій. Відсутність чіткого опису діяльності ради в шапці профілю, а також відсутність кнопки дії ускладнюють швидкий доступ користувачів до основних сервісів і не формують повноцінної ідентифікації установи в соціальній мережі. Наявні недопрацювання у структурі профілю зменшують можливості для ефективної взаємодії з новими відвідувачами та знижують потенціал зростання аудиторії.

Важливо й те, що сторінка має значний нереалізований потенціал у контексті кризових комунікацій. Соціальні мережі – один із найшвидших механізмів поширення важливої інформації під час надзвичайних ситуацій, а тому доцільним є впровадження стандартизованих форматів таких повідомлень, визначення відповідальних осіб і створення заздалегідь підготовлених шаблонів.

Facebook-сторінка ТОР може відігравати роль інтерактивного майданчика для залучення громадян до публічно-управлінських процесів. Запровадження

опитувань, коротких відеопояснень, інтерактивних сторіз та інформативних візуальних матеріалів здатне суттєво підвищити залученість аудиторії. Проте наразі комунікаційна стратегія сторінки недостатньо реалізує цей потенціал. Так само недостатньо використаним залишається можливий ефект від координації комунікації між особистими сторінками керівництва ради, депутатів та офіційною сторінкою установи, що могло б забезпечити ширше охоплення й підвищену довіру до оприлюдненої інформації.

Крім того, відсутність офіційних сторінок ради в інших популярних соціальних мережах – Instagram, TikTok, Telegram, Viber, WhatsApp, X (Twitter) – обмежує можливості багатоканальної комунікації та звужує коло потенційних отримувачів інформації. У сучасному цифровому середовищі присутність в одній соціальній мережі не є достатньою для повноцінного охоплення різних груп населення, особливо молоді.

Таким чином, аналіз комунікаційної активності Тернопільської обласної ради у Facebook свідчить про необхідність комплексного вдосконалення цього каналу. Ключовими напрямками мають стати: чітка структуризація профілю, оновлення шапки сторінки, розроблення змістовного контент-плану, урізноманітнення форматів публікацій, активізація взаємодії з аудиторією, розширення присутності в інших соціальних мережах та налагодження системного перехресного поширення інформації між різними офіційними та персональними сторінками посадовців. Це дозволить значно підсилити рівень відкритості, забезпечить ефективну комунікацію з громадянами та сприятиме підвищенню довіри до діяльності обласної ради.

Наступним важливим елементом присутності ТОР у цифровому середовищі є її діяльність на платформі «YouTube». Станом на 17 жовтня рада має два окремі канали: «Тернопільська обласна рада» та «Зал засідань 531». Формально вони виконують інформативну функцію, однак аналіз показує, що їхній потенціал використовується не повною мірою.

Основний канал містить 154 відеоматеріали, переважно присвячені висвітленню роботи ради, онлайн-трансляціям та офіційним коментарям

керівництва. Водночас кількість підписників становить лише 134 особи, а середній рівень залученості – близько 115 переглядів на відео. Останнє оновлення датоване 17 червня, що свідчить про низьку частоту публікацій. Крім того, відсутні опис відео, субтитри, таймкоди та графічно оформлені обкладинки, що негативно впливає на індексацію, доступність і привабливість контенту.

Подібні проблеми характерні й для другого каналу «Зал засідань 531». На ньому розміщено 230 відео, однак кількість підписників ще нижча – 42 особи. Перевагою цього каналу є лише стабільніша періодичність публікацій (2–3 відео на місяць). Утім, функціонально та візуально він дублює основний канал, що призводить до розпорошення аудиторії й фрагментації переглядів.

Паралельне існування двох каналів з однаковим спрямуванням знижує ефективність комунікації загалом. Концентрація зусиль на розвитку єдиного офіційного YouTube-каналу могла б значно підвищити впізнаваність і залученість аудиторії. Такий канал здатний стати не лише сховищем протоколюючого відеоконтенту, а повноцінним сучасним комунікаційним майданчиком органу влади.

Перспективними напрямками розвитку можуть стати:

- онлайн-приймальні депутатів, де громадяни могли б ставити запитання у відеоформаті;
- пояснювальні відео та подкасти щодо ключових рішень ради, бюджетних процесів, алгоритмів подання звернень і петицій;
- інфографічний та короткий освітній контент, що спрощує сприйняття складної інформації;
- репортажний та «закулісний» контент, який демонструє роботу комісій, депутатських груп, громадських ініціатив – це створює ефект відкритості та «олюднює» комунікацію;
- стандартизований візуальний стиль, оформлені обкладинки та структуровані плейлисти, що покращують навігацію і сприйняття.

Систематизація відеоконтенту, підвищення регулярності публікацій, створення продуманого редакційного плану та об'єднання каналів дозволили б

YouTube-платформі стати важливим інструментом електронної демократії, оперативного інформування та формування довіри громадян до діяльності обласної ради.

Важливо зазначити, що рада приділяє увагу не лише інформуванню, а й зворотному зв'язку. Для цього функціонують канали електронних консультацій, телефонна лінія «гарячої комунікації» та прийом громадян, впроваджено електронну форму подання звернень громадян, яка функціонує відповідно до Закону України «Про звернення громадян» і дозволяє жителям області надсилати пропозиції, заяви чи скарги безпосередньо через вебсайт. Так, згідно з даними апарату ради, у 2024 році зареєстровано близько 1800 звернень, із яких понад 87 % були розглянуті у встановлені строки. Найпоширенішими темами звернень стали питання соціального захисту, охорони довкілля, освіти та земельних відносин.

Проте ефективність цих каналів різниться залежно від активності громадян. Соціологічні опитування, проведені у 2024 році спільно з місцевими університетами, показали, що близько 63 % респондентів вважають інформацію про діяльність обласної ради доступною, але лише 38 % активно користуються можливостями подати звернення або брати участь у громадських обговореннях. Це свідчить про потребу розвивати комунікаційну культуру громадян і розширювати інструменти участі.

Окремий напрям – проведення публічних консультацій, слухань та обговорень. Вони організовуються у форматі відкритих засідань, які транслюються онлайн, що забезпечує доступність процесу ухвалення рішень для широкого загалу. Такі трансляції дозволяють громадянам стежити за розглядом питань порядку денного, оцінювати позиції депутатів і сприяють підвищенню довіри до представницького органу.

Поступово розвивається практика електронних опитувань і консультацій із мешканцями територіальних громад. Зокрема, під час формування обласного бюджету на 2023 рік проводилися відкриті консультації щодо розподілу коштів на програми соціально-економічного розвитку.

Ще одним важливим аспектом є співпраця ради з регіональними медіа.

Представники апарату ради систематично беруть участь у теле- та радіопрограмах, надають коментарі журналістам, інформують про реалізацію рішень. Такий формат двосторонньої комунікації сприяє підвищенню обізнаності громадян і формує позитивний імідж влади.

У структурі комунікаційної політики Тернопільської обласної ради важливе місце посідає принцип відкритості даних, який реалізується через публікацію звітів, проектів рішень, протоколів засідань комісій, а також фінансових документів. На сайті ради створено розділ «Відкриті дані», де громадяни можуть ознайомитися з показниками виконання обласних програм, інформацією про тендери, використання коштів обласного бюджету, розпорядженням майном тощо. Це відповідає «Положенню про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» [38].

З метою підвищення якості комунікації ТОР активно впроваджує цифрові технології. Одним із ключових інструментів став онлайн-архів документів, що містить проекти рішень, порядок денний сесій, протоколи голосувань. Це створює можливість для моніторингу прийнятих рішень громадськістю та ЗМІ. Така відкритість є запорукою ефективного публічного контролю за діяльністю представницького органу.

Ще одним аспектом є розвиток візуальної комунікації. Під час інформаційних кампаній рада використовує інфографіку, відеозвіти, короткі ролики, які поширюються в соціальних мережах. Такий формат сприймається значно краще широкими верствами населення, оскільки забезпечує швидке та доступне подання змісту ухвалених рішень.

Упродовж 2023–2024 рр. Тернопільська обласна рада проводила низку публічних заходів, спрямованих на підвищення обізнаності громадян про свою діяльність:

- дні відкритих дверей для студентів місцевих вищих навчальних закладів;
- навчальні семінари щодо децентралізації та можливостей місцевого самоврядування;
- комунікаційні форуми за участю представників ЗМІ та громадських

організацій;

- онлайн-консультації щодо проєктів регіональних програм.

Такі ініціативи демонструють прагнення до формування партнерських відносин між владою, громадськістю та бізнесом.

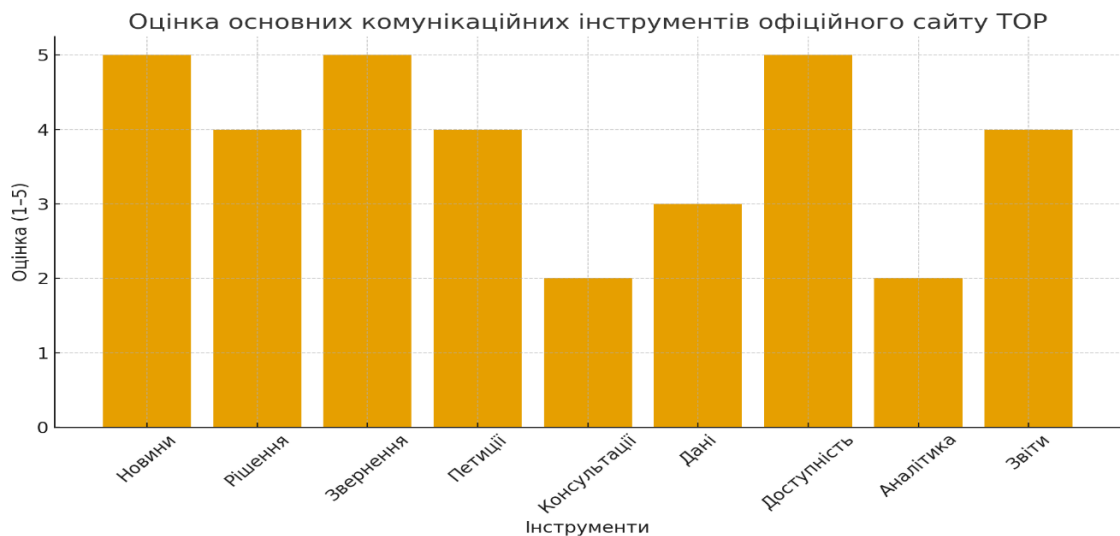


Рис 2.1. Оцінка основних комунікаційних інструментів офіційного сайту ТОР

Примітка. Складено автором.

Разом із тим, під час аналізу комунікаційної діяльності ради виявлено і певні проблемні аспекти. Зокрема:

- відсутність чіткої стратегічної комунікаційної політики, затвердженої рішенням ради;
- недостатня кількість фахівців із комунікацій та публічних відносин;
- обмежений рівень координації між підрозділами апарату ради при підготовці інформаційних матеріалів;
- нерівномірна активність у роботі з територіальними громадами (особливо сільськими).

Оцінюючи загалом комунікаційну діяльність ТОР, можна констатувати, що орган поступово переходить до моделі інтерактивної, симетричної комунікації, де влада не лише інформує, але й слухає громадян. Це відповідає європейським принципам належного врядування «Good Governance», які передбачають відкритість, підзвітність, участь, ефективність і узгодженість дій.

2.2 Визначення ефективності використання засобів масової комунікації Тернопільською обласною радою.

Ефективність діяльності ОМС значною мірою визначається їх здатністю забезпечувати прозору та результативну комунікацію з громадськістю. Засоби масової комунікації виступають ключовим інструментом реалізації принципів відкритості, участі та підзвітності влади, формуючи інформаційний простір, у якому громадяни можуть отримувати актуальні дані про діяльність ради, висловлювати свою позицію та впливати на процес прийняття рішень. Визначення ефективності використання комунікаційних каналів ТОР є важливим завданням нашого дослідження, що передбачає оцінку якості інформаційного обміну, охоплення цільових аудиторій та здатності використовуваних ЗМК сприяти реалізації стратегічних та оперативних завдань місцевого самоврядування.

ОМС у своїй діяльності все більше покладаються на колективні методи управління, у центрі яких перебуває взаємодія з громадськістю через ЗМК. Така комунікація забезпечує формулювання громадської думки та її трансформацію у правові акти, рішення рад або результати місцевих ініціатив, що підтверджується як законодавчими нормами України, так і міжнародною практикою розвинених демократичних держав.

На нашу думку, важливо пам'ятати, а головне постійно застосовувати найвідоміший алгоритм теоретика комунікації Г. Лассвела [67].



Рис. 2.2. Головний алгоритм комунікації

Примітка. Складено за [67].

Зокрема, законодавство України передбачає застосування низки механізмів

участі громадян у прийнятті рішень ОМС: місцевий референдум, дорадчі опитування, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання та науково-технічна експертиза рішень. Усі ці інструменти мають чітку інформаційну складову, що дозволяє врахувати думку громади у процесі управлінського рішення.

Крім формалізованих процедур, у сучасній практиці місцевого самоврядування активно застосовуються додаткові ЗМК: прямі телефонні лінії, радіо- та телепередачі за участю посадових осіб, круглі столи, фокус-групи, дорадчі органи, а також Інтернет-конференції та онлайн-форуми. Використання цих каналів дозволяє підвищити відкритість управлінських процесів, забезпечити більш широке залучення громадян та оперативне реагування на суспільні потреби.

Оцінка ефективності комунікаційної діяльності ОМС є важливим елементом аналізу їх управлінської спроможності. Аналіз застосування ЗМК Тернопільською обласною радою дозволяє оцінити, наскільки обрані канали взаємодії відповідають сучасним стандартам прозорості та участі громадян у місцевому самоврядуванні. Адже така оцінка базується на поєднанні кількісних та якісних показників: інтенсивності інформаційного обміну, рівня прозорості діяльності, ступеня залучення громадськості до процесу ухвалення рішень, а також довіри населення до органу влади.

У 2023–2025 роках діяльність ради у сфері масових комунікацій характеризується стабільною позитивною динамікою. Протягом 2024 року на офіційному сайті ради опубліковано понад 950 інформаційних матеріалів, серед яких близько 250 новинних повідомлень стосуються ухвалення управлінських рішень, реалізації регіональних програм і діяльності постійних комісій. Такі показники свідчать про активну роботу апарату ради з підтримання інформаційної присутності у публічному просторі.

Офіційна сторінка ради у мережі «Facebook» протягом 2023–2024 років мала стабільну активність – щомісяця публікувалося від 50 до 100 постів. Середня кількість реакцій користувачів становила 30-70 на один пост, а охоплення аудиторії перевищувало 120 тисяч переглядів на місяць. Ці показники демонструють, що соціальні мережі стають важливим каналом прямої комунікації між владою і

громадськістю, забезпечуючи не лише інформування, а й можливість миттєвого зворотного зв'язку.

З метою поглиблення комунікаційного діалогу ТОР запровадила практику публічних звітів керівництва. Щорічні звіти голови ради та комісій оприлюднюються у відкритому доступі на сайті. Це свідчить про готовність влади адаптуватися до вимог цифрової доби й забезпечити участь громадян незалежно від місця їхнього проживання.

Важливим аспектом є ефективність реагування на звернення громадян. За даними апарату ради, у 2024 році отримано понад 1800 звернень, із яких близько 72 % були задоволені або вирішені по суті, 20 % – передано до компетенції інших органів, і лише 8 % залишилися без позитивного результату. Середній термін опрацювання звернень – 10 робочих днів. Це свідчить про достатньо високу дисципліну реагування і належний рівень організації документообігу.

Звернемо увагу, що ефективність використання ЗМК обласною радою значною мірою визначається тим, наскільки успішно вона взаємодіє зі своїми цільовими аудиторіями. Адже для продуктивної комунікації важливо не лише надавати інформацію, а й розуміти, які канали та формати найзручніші для різних груп громадян.

Найпоширенішими способами, через які ОМС може впливати на свої цільові аудиторії, є:

- офіційний сайт ради, який містить новини, документи, протоколи засідань та форми для звернень громадян;
- офіційні та неофіційні сторінки в соціальних мережах, що дозволяють оперативно інформувати населення та отримувати зворотний зв'язок;
- друковані та електронні засоби масової інформації, які забезпечують широкий охоплення громадськості;
- організація заходів та подій, таких як фестивалі, ярмарки, пресконференції, престури, екскурсії, «кава з головою», що сприяє прямій взаємодії з жителями області;
- розміщення інформації на дошках оголошень, розсилка дайджестів та

інформаційних листів;

- лобювання інтересів ради та вплив на суспільні настрої чи поведінку населення у позитивному напрямі.

Щоб комунікація була максимально результативною, пресслужба та інші виконавчі ОМС повинні вивчати поведінку цільових аудиторій та джерела інформації, які вони використовують для отримання новин про життя регіону. Це дозволяє визначити пріоритетні канали, адаптувати форми подачі інформації та забезпечити належний рівень охоплення громадян.

«За результатами опитування Громадянської мережі ОПОРА, яке проводилося в травні-червні 2023 року, виявилось, що найпопулярнішим джерелом інформації для українців є соціальні мережі – їх обрали 77,9 % опитаних. На другому місці – телебачення (62,5 %), на третьому – інтернет (без урахування соціальних мереж, 57,7 %). За ними – радіо (33,7 %) і друковані медіа (17,8 %)» [10, с. 20].

Таким чином, ефективність використання ЗМК залежить не лише від наявності каналів, а й від здатності ради враховувати потреби та поведінку різних груп населення, формуючи цільову стратегію інформаційної взаємодії.

Водночас аналіз показує наявність викликів, що знижують загальну ефективність комунікаційної діяльності ТОР:

- недостатня систематизація комунікаційних стратегій – відсутня єдина рамка або документ, який би визначав пріоритети інформаційної політики ради;
- нерівномірне охоплення регіону – більшість комунікаційних активностей зосереджена на обласному центрі;
- недостатній рівень інтеграції цифрових інструментів, таких як аналітика відгуків, автоматизація розсилок, моніторинг соціальних медіа;
- обмеженість бюджетних ресурсів на комунікаційні проекти та навчання персоналу.

Важливою складовою оцінки ефективності комунікаційної діяльності ради є також якість контенту та його соціальний ефект. Аналіз публікацій на сайті, в соціальних мережах та на YouTube-каналах ТОР свідчить, що найбільше уваги

приділяється питанням економічного та культурного розвитку області, євроінтеграційним процесам, підтримці військових, ветеранів, децентралізації, освітнім ініціативам і діяльності територіальних громад. Це вказує на орієнтацію ради на суспільно важливі теми, що сприяють підвищенню довіри населення.

Водночас варто звернути увагу не тільки на тематичне наповнення, а й на здатність контенту генерувати взаємодію: коментарі, репости, перегляди, участь у публічних обговореннях. Саме такий «зворотний зв'язок» дає можливість оцінити, наскільки інформація не лише донесена, а й осмислена громадянами та впливає на їхню активність.

Крім того, ефективність контенту значною мірою визначається тим, наскільки збалансовано подаються оперативні новини та аналітичні матеріали, що пояснюють зміст рішень, стратегії розвитку та наслідки для жителів області. Публікації, що містять роз'яснення складних процедур, інфографіку, відеоматеріали та коментарі посадових осіб, значно підвищують рівень прозорості діяльності ради та сприяють формуванню більш обізнаної громади.

У підсумку, якість інформаційних матеріалів, їхня регулярність та здатність викликати суспільну реакцію є ключовими критеріями оцінки результативності комунікаційної діяльності ОМС. Саме ці чинники визначають, наскільки ефективно ТОР не лише інформує, а й формує довіру, залученість та партнерські взаємини з громадянами.

Особливої уваги у процесі прийняття управлінських рішень ТОР заслуговує аспект інформаційної безпеки. У період воєнного стану рада здійснює ретельний моніторинг інформаційного простору, перевіряє джерела, координує комунікаційні повідомлення з Департаментом інформаційної політики Тернопільської ОДА. Це дозволяє уникати поширення дезінформації, панічних настроїв і фейкових повідомлень.

Важливим завданням у роботі ОМС є забезпечення стабільності та передбачуваності інформаційних потоків, що підтримує громадську довіру та сприяє формуванню стійкості населення до інформаційних атак.

Необхідно додати, що ТОР дотримується принципів оперативності й

достовірності повідомлень, що особливо важливо під час надзвичайних подій, повітряних тривог чи загроз безпеці. Інформаційні матеріали проходять додаткову перевірку на предмет чутливих даних, щоб не допустити розголошення відомостей про пересування військових, роботу об'єктів критичної інфраструктури чи наслідки обстрілів. Це підвищує рівень захищеності регіону та мінімізує ризики, пов'язані з можливим використанням інформації ворогом.

Також варто зазначити, що ТОР координує свою діяльність із територіальними громадами, надаючи рекомендації щодо інформаційної гігієни, правил верифікації даних та реагування на потенційні інформаційні інциденти. Таке мережеве співробітництво формує єдиний комунікаційний простір області та забезпечує узгодженість інформаційної політики на всіх рівнях місцевого самоврядування.

Узагальнюючи, можна констатувати, що Тернопільська обласна рада демонструє поступове формування моделі відкритого врядування, у якій масові комунікації відіграють не допоміжну, а стратегічну роль. Наявність налагоджених каналів комунікації, активність у соціальних мережах, розвиток цифрових сервісів та практики публічних консультацій свідчать про становлення нової управлінської культури, орієнтованої на прозорість і партнерство з громадою. Таким чином, ефективність використання засобів масової комунікації Тернопільською обласною радою можна оцінити як достатньо високу, проте таку, що потребує подальшого вдосконалення через інституціалізацію, професіоналізацію персоналу й розвиток сучасних діджитал-технологій комунікації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗАСОБІВ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНОМ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Шляхи підвищення ефективності комунікації між владою та громадянами

Ефективна комунікація між владою та громадянами є ключовим чинником успішного функціонування системи місцевого самоврядування. Саме від налагодженого діалогу між органами влади та суспільством залежить якість управлінських рішень, рівень довіри до інституцій, ступінь участі громадян у політичному житті та реалізація принципів відкритого врядування.

В умовах реформування місцевого самоврядування та децентралізації, що триває в Україні з 2015 року, роль комунікації суттєво зросла. ОМС не лише виконують делеговані функції держави, а й стають самостійними центрами прийняття управлінських рішень, які безпосередньо впливають на життя громади. У таких умовах комунікація перетворюється на інструмент партнерства, заснованого на прозорості, взаємній довірі та відповідальності.

Ефективна комунікація між органами місцевого самоврядування та громадянами є ключовою умовою для формування партнерських відносин, прозорого управління та суспільної довіри. У сучасних умовах цифровізації комунікаційна взаємодія повинна бути багатоканальною, доступною та орієнтованою на потреби різних соціальних груп. На основі проведеного аналізу можна виокремити основні напрями підвищення ефективності комунікації ТОР з громадськістю:

- 1) розширення інклюзивності комунікаційних процесів. Це передбачає забезпечення доступності інформації для всіх категорій населення – людей з порушеннями зору, слуху, осіб старшого віку, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп. Для цього важливо удосконалити вебресурси відповідно до стандартів доступності WCAG, забезпечити альтернативні формати подачі

інформації (субтитри у відео, текстові дублювання, озвучення ключових повідомлень), а також розвивати канали комунікації офлайн;

2) підсилити механізми двостороннього зворотного зв'язку. Ефективна комунікація неможлива без можливості громадян впливати на управлінські процеси та отримувати відповіді на свої запитання. Оптимізувати роботу електронних петицій, удосконалити форму звернень громадян, впровадити регулярні онлайн-приймальні, опитування та консультації з громадськістю, а також інтегрувати сучасні сервіси для оцінки якості наданих послуг;

3) підвищити оперативність і прозорість інформування. Забезпечення своєчасного доступу до рішень, протоколів, проєктів нормативних документів, а також їх пояснення у зрозумілому форматі, є базовою умовою довіри громадськості. Публікації у соціальних мережах, аналітичні огляди, інфографіка та короткі відеопояснення можуть значно покращити сприйняття складної управлінської інформації;

4) необхідна систематизація та стратегічність комунікаційної роботи. Наявність комунікаційної стратегії, контент-плану, єдиного візуального стилю, чітких процедур кризових комунікацій дозволяє вибудовувати передбачувану й послідовну комунікацію. Це забезпечує не лише впізнаваність органу влади, а й підсилює ефективність кожного повідомлення;

5) розвиток партнерської взаємодії з інститутами громадянського суспільства. Співпраця з громадськими організаціями, експертними спільнотами, освітніми та молодіжними середовищами здатна підвищити якість діалогу та сприяти формуванню обґрунтованих управлінських рішень. Проведення круглих столів, спільних форумів, консультаційних груп може стати дієвим інструментом управління;

б) активніше використання цифрових інструментів участі. Онлайн-платформи для обговорень, бюджет участі, інтерактивні карти проблем, системи голосувань – це інструменти, що суттєво розширюють можливості громадян впливати на місцеву політику.

Для забезпечення подальшого зростання ефективності доцільно впровадити

систему ключових показників результативності для оцінки роботи відділу прес-служби та діджиталізації. До таких показників можуть входити: кількість публікацій у медіа, середній рівень охоплення публікацій, кількість коментарів та реакцій користувачів, швидкість відповіді на звернення, рівень задоволеності громадян. Запровадження такої системи дозволить зробити комунікаційний процес більш керованим і вимірюваним.

Крім того, одним із першочергових напрямів підвищення ефективності комунікації доцільним є створення єдиної комунікаційної стратегії ТОР, що передбачатиме:

- чітке визначення цільових аудиторій;
- встановлення ключових повідомлень, які влада прагне донести до кожної групи;
- вибір відповідних каналів комунікації;
- розподіл відповідальності між структурними підрозділами ради;
- визначення показників ефективності комунікаційної діяльності
- розвиток офіційних цифрових каналів;
- інтеграцію інструментів візуальної аналітики;
- організацію регулярних медіатренінгів для депутатів та працівників апарату ради;
- розробку брендбуку та єдиного інформаційного стилю комунікацій ради.

У перспективі слід також розширити співпрацю ради з громадськими організаціями та закладами вищої освіти в напрямку розвитку комунікаційної освіти. Зокрема, кафедри журналістики та публічного управління Західноукраїнського національного університету можуть стати базою для підготовки майбутніх фахівців із державних комунікацій. Така взаємодія дозволить сформувати кадровий потенціал для побудови сучасної комунікаційної системи області.

Актуальною залишається і проблема налагодження ефективної взаємодії між владою і громадянами, оскільки традиційні канали комунікації часто не відповідають потребам сучасного інформаційного суспільства. За результатами

дослідження Центру Разумкова (2024 р.), лише 41 % громадян вважають, що органи місцевої влади ефективно комунікують з населенням, тоді як 48 % відзначають нестачу інформації про рішення, ухвалені місцевими радами. Це свідчить про потребу у формуванні нової моделі комунікаційної політики, орієнтованої на залучення громадськості, швидкий зворотний зв'язок і постійний діалог [10].

Важливо, щоб комунікаційна політика ОМС ґрунтувалася на принципах відкритості, системності, достовірності та зворотного зв'язку. Це передбачає, що інформація про діяльність ради має бути доступною, регулярно оновлюваною та зрозумілою для громадян.

Не менш значущим є впровадження єдиних стандартів публічних комунікацій. На сьогодні в Україні не всі ОМС мають кваліфіковані пресслужби чи фахівців з публічних комунікацій. За даними Асоціації міст України (2023), лише близько 35 % територіальних громад мають окремі структурні підрозділи або посадових осіб, відповідальних за комунікації. Тому доцільним є створення у кожній громаді пресслужби або сектору публічних комунікацій, який координуватиме інформаційну політику, забезпечуватиме взаємодію з медіа та організовуватиме зворотний зв'язок із громадянами [66].

Важливу роль у цьому процесі відіграє професійна підготовка кадрів. Посадові особи місцевого самоврядування мають володіти сучасними знаннями у сфері комунікацій, кризового менеджменту, медіаграмотності та цифрових технологій. Працівники виконавчого апарату ТОР регулярно підвищують кваліфікацію на навчаннях, тренінгах та семінарах, які проводяться спільно з вищими навчальними закладами, експертними центрами та міжнародними партнерами. Доцільно активніше впроваджувати таку практику і серед представників інших ОМС, зокрема громад області. Такі ініціативи вже реалізуються у межах програм «U-LEAD with Europe» та USAID «Говерла», які допомагають громадам налагоджувати стратегічні комунікації.

Одним із шляхів підвищення ефективності комунікацій є також зміцнення діалогових платформ між владою та громадянами. До таких належать громадські

ради при ОМС, консультаційні комітети, молодіжні ради, електронні приймальні та онлайн-форуми. Їх діяльність дозволяє не лише враховувати думку мешканців, а й підвищувати їхню відповідальність за прийняті рішення.

Позитивним прикладом є досвід Тернопільської міської ради, яка активно використовує соціальні мережі для опитувань, роз'яснень і звітів про виконання програм. Крім того, впроваджено практику «відкритих зустрічей з громадою» у форматі прямих ефірів на YouTube та Facebook, що дає змогу громадянам ставити питання безпосередньо посадовцям.

Ще одним ефективним напрямом є розвиток громадської журналістики – залучення активних громадян до висвітлення подій життя громади, моніторингу діяльності влади, створення інформаційних матеріалів. Це формує новий рівень партнерства між владою та громадськістю, зміцнює довіру і сприяє реалізації принципів прозорості.

Подальше вдосконалення комунікаційної діяльності ОМС передбачає не лише поліпшення технічних інструментів, а й формування нової управлінської культури, що ґрунтується на відкритості, підзвітності та партнерстві з громадянами. У цьому контексті ефективна комунікація має стати невід'ємним компонентом стратегічного управління, а не лише інструментом реагування на окремі інформаційні події.

Одним із пріоритетних напрямів є також інституціоналізація комунікаційної політики в ОМС. Це означає, що процес планування, реалізації та оцінювання комунікаційної діяльності повинен бути закріплений у внутрішніх нормативних документах – регламентах, положеннях, комунікаційних стратегіях. Такий підхід забезпечує системність, відповідальність і стабільність інформаційної роботи незалежно від кадрових змін.

Доцільним є також запровадження стандартів прозорості, які визначатимуть обсяг, формат і періодичність публікації інформації про діяльність ради, її рішень та фінансових показників. Як зазначалося вище, на державному рівні орієнтиром для цього слугує Постанова Кабінету Міністрів України «Про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». Проте на місцевому рівні

варто розробити власні, розширені стандарти, які б враховували специфіку області чи громади та її комунікаційні пріоритети.

Важливою умовою є підвищення довіри до офіційних джерел інформації. Для цього органи влади мають забезпечувати регулярне оновлення контенту, оперативне реагування на інформаційні запити, спростування недостовірних відомостей, а також публікацію роз'яснень складних управлінських рішень у доступній формі. Одним із ефективних форматів є створення щотижневих або щомісячних звітів ради у соціальних мережах із короткими підсумками роботи, що сприятиме прозорості та підзвітності.

Особливу увагу слід приділити розвитку комунікацій у кризових ситуаціях. Досвід пандемії COVID-19 та воєнного стану показав, що в умовах невизначеності громадяни потребують не лише фактів, а й впевненості, стабільності та чіткої координації. Тому місцеві органи влади повинні мати розроблений план кризових комунікацій, який визначатиме відповідальних осіб, канали поширення інформації, порядок дій під час надзвичайних подій та алгоритм взаємодії із засобами масової інформації.

У цьому контексті особливо важливою є організація комунікацій за допомогою правильно обраних підходів.

В сучасних дискусіях щодо організації комунікацій в антикризовому управлінні виділяються два основні підходи – раціоналістичний та символічний. Раціоналісти акцентують на важливості точних, кількісних даних: датах, часі, обсягах і фінансових показниках. Натомість символічний підхід орієнтується на візуальні елементи комунікації, які допомагають підсилити емоційне сприйняття ситуації. Однак для ефективного антикризового управління важливо поєднувати обидва підходи, враховуючи тип кризи.

Комунікації під час кризи мають свої особливості, оскільки в умовах невизначеності та стресу важливо швидко реагувати та забезпечити регулярне оновлення інформації через найбільш ефективні канали зв'язку. Одним із основних завдань керівництва є оперативне інформування, що включає подання офіційних заяв, актуалізацію фактів і забезпечення своєчасної, чіткої інформації.

Ефективність антикризового управління залежить від професіоналізму команди, комунікаційних навичок працівників та здатності керівника адаптуватися до змінюваних обставин. Лідер повинен бути готовий до швидкого прийняття рішень та постійно вдосконалювати свої лідерські якості й навички міжособистісного спілкування.

Для успішного антикризового управління ключовими є такі аспекти комунікаційної діяльності: безперервність і надійність інформаційних потоків, об'єктивність і достовірність повідомлень, чіткість алгоритму дій, забезпечення зворотного зв'язку та розробка стратегії комунікацій. Врахування цих факторів сприятиме більш ефективному управлінню кризовими ситуаціями [24].

Одним із сучасних інструментів підвищення ефективності взаємодії є управління участі «participatory governance» – модель, що передбачає безпосередню участь громадян у процесі прийняття рішень. Реалізація цієї моделі можлива через громадські слухання, електронні петиції, публічні консультації, бюджети участі та соціальні опитування. До прикладу, у Тернопільській міській громаді в 2024 році через систему «Громадський бюджет» було реалізовано понад 50 ініціатив, що сприяло зростанню рівня довіри до місцевої влади.

Очевидно, що підвищення ефективності комунікації між владою та громадянами потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, удосконалення нормативної бази та розвиток інституційних практик участі. Реалізація зазначених напрямів сприятиме не лише розширенню можливостей громадян впливати на рішення, а й підвищенню рівня прозорості та підзвітності ТОР.

3.2 Використання сучасних технологій та діджитал-інструментів в процесі організації органом місцевого самоврядування масових комунікацій

Розвиток цифрових технологій докорінно змінив підходи до організації комунікаційної діяльності ОМС. Якщо раніше інформаційна взаємодія між

владою та громадянами здійснювалася переважно через офіційні засоби масової інформації, то сьогодні на перший план виходять онлайн-платформи, соціальні мережі, мобільні застосунки та аналітичні системи, що забезпечують швидкий зворотний зв'язок і високий рівень залученості громадян.

Згідно з «Концепцією розвитку цифрових компетентностей», її основною метою є «визначення пріоритетних напрямів і основних завдань з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, підвищення рівня цифрової грамотності населення, зокрема працездатних осіб, громадян похилого віку, малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, інших вразливих груп населення, в умовах розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства» [23]. Відповідно завданням цифровізації є створення ефективного інформаційного середовища, у якому кожен громадянин має можливість отримувати, передавати та впливати на інформацію, що стосується діяльності органів влади. Тобто комунікація набуває рис інтерактивності, а процес управління – ознак спільного вироблення рішень.

Одним із ключових напрямів цифрової комунікації є розвиток офіційних онлайн-платформ та електронних сервісів. Сучасні вебсайти ОМС перестають бути лише інформаційними порталами й виконують функцію багатокomпонентних сервісних систем, до складу яких входять електронні звернення, онлайн-петиції, цифрові приймальні, інтерактивні календарі подій, механізми публічних консультацій та модулі відкритих даних. Використання таких інструментів значно спрощує процедури взаємодії громадян із владою та підвищує рівень прозорості управлінських процесів.

Окреме значення мають соціальні мережі, які перетворилися на найбільш динамічні канали комунікації органів влади з громадськістю. Їхня популярність зумовлена можливістю оперативно поширювати інформацію, реагувати на коментарі, проводити прямі ефіри, організовувати опитування громадської думки та формувати персоналізований контент для різних цільових груп. Візуальні та відеоформати дають можливість подати складні управлінські питання у простій та доступній формі, що сприяє підвищенню рівня

поінформованості населення.

Facebook, Telegram, Instagram, YouTube, TikTok стали каналами прямої комунікації, де інформація поширюється оперативно, у доступній формі, із можливістю миттєвої реакції громадян. Саме соціальні мережі формують новий тип взаємодії – горизонтальну комунікацію, де влада не є єдиним джерелом інформації, а виступає рівноправним учасником дискусії.

Успішним прикладом використання соцмереж у діяльності ОМС є Київська міська рада, яка має понад 150 тис. підписників у Facebook та активно веде Telegram-канал із оперативними повідомленнями про рішення, аварійні ситуації, зміни в транспортній системі. Використання коротких відеопояснень і прямих ефірів із депутатами та керівниками підрозділів підвищує рівень довіри та зменшує кількість запитів, що потребують додаткового роз'яснення.

Значний комунікаційний потенціал мають відеосервіси та мультимедійні платформи, зокрема YouTube. Вони забезпечують можливість транслювати засідання, оприлюднювати брифінги, роз'яснювальні матеріали, відеоінструкції та інфографічні ролики. Завдяки цьому зростає доступність інформації, а громадяни отримують змогу у зручному форматі переглядати важливі управлінські події та рішення.

Цифрова трансформація також сприяє становленню нових форм громадської участі, серед яких онлайн-консультації, електронні голосування, віртуальні фокус-групи, цифрові карти проблем громади, механізми бюджету участі в онлайн-форматі. Використання таких інструментів дозволяє ОМС отримувати репрезентативні дані щодо суспільних настроїв і потреб та інтегрувати їх у процеси вироблення політики.

Важливою складовою сучасної комунікації є впровадження систем моніторингу й аналітики, які дозволяють оцінювати ефективність інформаційних кампаній, аналізувати реакції користувачів, визначати проблемні питання та вибудовувати комунікаційну стратегію на основі об'єктивних даних. Аналітичні інструменти забезпечують перехід від інтуїтивної моделі управління до моделі, заснованої на доказах.

Динамічний розвиток цифрових технологій висуває підвищені вимоги до інформаційної безпеки. Захист персональних даних, використання протоколів безпечного шифрування, верифікація джерел інформації, координація офіційних повідомлень із військовими та безпековими структурами є невід’ємними елементами ефективної комунікації ОМС, особливо в умовах воєнного стану. Це забезпечує довіру громадян до джерел інформації та сприяє стабільності інформаційного простору.

З цього випливає, що сучасні технології є ключовим чинником модернізації масових комунікацій ОМС. Їх комплексне використання сприяє підвищенню прозорості влади, створенню умов для діалогу з громадянами та розширенню можливостей їх участі у прийнятті рішень.

В умовах цифрової трансформації дедалі більше поширення отримують чат-боти та мобільні застосунки. Вони дозволяють автоматизувати частину комунікаційних процесів – прийом звернень, опитування, повідомлення про події, інформування щодо комунальних послуг тощо. Наприклад, застосунок «Дія» уже став універсальним комунікаційним майданчиком між державою та громадянами, який використовується не лише для надання послуг, а й для офіційного інформування населення, проведення національних опитувань («Дія.Опитування»), поширення важливих повідомлень під час воєнного стану [58].

Схожі інструменти впроваджуються і на рівні місцевого самоврядування. У 2024 році в Івано-Франківській, Вінницькій та Тернопільській громадах запущено місцеві чат-боти у Telegram, через які мешканці можуть залишати звернення, перевіряти графік відключень електроенергії, повідомляти про аварійні ситуації або ставити запитання представникам ради. Такий формат є зручним, швидким і популярним серед молодшої аудиторії.

Ще одним напрямом розвитку є використання аналітичних інструментів і систем моніторингу соціальних мереж «social media listening tools». Завдяки цим технологіям органи влади можуть відстежувати суспільні настрої, виявляти проблемні теми, аналізувати реакцію на управлінські рішення та коригувати

свою комунікаційну стратегію. Зокрема, у рамках проєкту USAID «Говерла» у 2023–2024 роках для кількох громад було впроваджено пілотні системи аналітики соцмереж, які дозволяють збирати статистику за ключовими словами та темами.

Крім того, ефективність цифрових комунікацій значно підвищується завдяки впровадженню технологій відкритих даних «Open Data». Розміщення інформації у форматі відкритих наборів дає можливість громадськості, бізнесу та ЗМІ аналізувати рішення влади, відстежувати витрати бюджету, контроль за тендерами та реалізацією програм. Наприклад, портал spending.gov.ua дозволяє бачити всі платежі з державного та місцевих бюджетів у реальному часі. Це не лише підвищує прозорість, але й створює основу для громадського контролю.

Цифрові інструменти також відкривають можливість для персоналізованої комунікації. Завдяки системам управління відносинами з громадянами «CRM-системам» ОМС можуть створювати бази звернень, аналізувати їх, визначати найактуальніші проблеми та оптимізувати роботу служб реагування. Це дозволяє переходити від реактивної моделі управління до проактивної, коли влада прогнозує проблеми та працює на їх попередження.

Значного поширення набуває також використання технологій штучного інтелекту (AI) у сфері комунікацій. В Україні вже існують пілотні ініціативи, які передбачають застосування AI для автоматичного модераторства коментарів, генерації відповідей на часті запити громадян та аналізу інформаційних трендів. Для місцевих рад це відкриває перспективу економії ресурсів і підвищення оперативності комунікації [29].

Подальший розвиток цифрових комунікацій у місцевому самоврядуванні тісно пов'язаний із процесами цифрової трансформації державного управління. Відповідно до «Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року», цифрові технології мають забезпечити прозорість діяльності органів влади, підвищення рівня участі громадян у прийнятті рішень, розвиток інклюзивних сервісів та електронної демократії [56].

Важливо, що цифровізація комунікаційних процесів не є самоціллю – вона

спрямована на підвищення якості взаємодії між владою та громадянами. Використання цифрових інструментів дозволяє скорочувати бюрократичні процедури, підвищувати оперативність реагування на запити, забезпечувати рівний доступ до інформації для всіх верств населення. Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації України (2024 р.), близько 65 % територіальних громад уже мають власні цифрові комунікаційні платформи або сторінки в соціальних мережах, які активно використовуються для інформування громадян.

Одним із найважливіших інструментів підвищення ефективності комунікацій є електронна демократія «e-democracy», що включає електронні петиції, консультації, опитування, бюджет участі та інші цифрові механізми залучення громадян. В Україні функціонує національна платформа «Е-дем» (e-dem.ua), яка об'єднує сервіси для участі громадян у прийнятті рішень. Завдяки цій платформі мешканці можуть не лише подавати петиції чи голосувати за проекти бюджету участі, але й брати участь у консультаціях щодо нормативних актів, що стосуються їхньої громади [12].

На місцевому рівні впровадження е-демократії дає змогу реалізувати принципи «спільного управління» (co-governance) – коли громадяни стають не об'єктом, а суб'єктом управлінського процесу. Наприклад, у Вінниці створено інтерактивну платформу «Відкрите місто», яка об'єднує сервіси звернень, голосувань, моніторингу виконання робіт і публікації результатів. Подібні практики мають і Львів, Чернігів, Дніпро, Тернопіль, де цифрові рішення активно інтегруються у діяльність виконавчих органів.

Маємо зауважити, що цифровізація комунікацій створює нові виклики для інформаційної безпеки. Зокрема, збільшується ризик поширення фейкових новин, інформаційних атак, втручань у комунікаційні канали. Тому ОМС мають формувати внутрішні політики кіберзахисту, використовувати сертифіковані інструменти шифрування, проводити навчання працівників щодо інформаційної гігієни. У цьому контексті важливо дотримуватися стандартів, визначених «Стратегією кібербезпеки України» (2021 р.).

Цікавою тенденцією останніх років є поява гібридних моделей комунікації, які поєднують цифрові та офлайн-формати. Наприклад, міські ради організовують громадські обговорення, які одночасно транслюються онлайн, або проводять «цифрові слухання» у форматі відеоконференцій. Це дає можливість брати участь мешканцям із віддалених населених пунктів, забезпечуючи реальну інклюзію.

У міжнародному контексті варто звернути увагу на досвід Естонії, де місцеве самоврядування інтегрувало систему «e-Estonia» – єдину екосистему цифрового урядування, яка забезпечує повний цикл комунікації між громадянином і державою. У межах цієї системи громадяни мають електронний ідентифікатор, за допомогою якого можуть голосувати, отримувати інформацію, подавати звернення й брати участь у публічних обговореннях.

Подібні елементи впроваджуються й в Україні. Наприклад, інтеграція платформи «Дія» з реєстрами місцевих громад відкрила можливість отримання довідок, подання заяв та оплати послуг онлайн. Це створює основу для формування єдиного цифрового простору, у якому інформаційні потоки між громадянами та владою є постійними, прозорими та двосторонніми.

Одним із перспективних напрямів розвитку діджитал-комунікацій є використання технологій Big Data. Аналітика великих даних дозволяє місцевим радам прогнозувати поведінку аудиторій, визначати ефективність комунікаційних кампаній, аналізувати соціальні тренди. Наприклад, зібрані дані про кількість звернень громадян або активність у соцмережах можуть бути використані для коригування політик, розробки програм благоустрою чи соціального розвитку.

Також важливим напрямом є розвиток мультимедійного контенту – відеозвітів, інфографіки, інтерактивних карт, віртуальних турів. Це значно покращує сприйняття інформації громадянами та підвищує ефективність публічних комунікацій. Наприклад, Тернопільська обласна рада у 2022 році запровадила практику створення коротких відеозвітів після сесій, які публікуються в YouTube і із поясненням ухвалених рішень у доступній формі.

Успішне впровадження цифрових технологій у комунікаційну діяльність ОМС можливе лише за умови наявності політичної волі, кадрового потенціалу та ресурсного забезпечення. Це потребує як інвестицій у технічну інфраструктуру, так і розвитку компетенцій працівників. Міністерство цифрової трансформації України спільно з програмою «Digital Community Academy» (2024) уже реалізує навчальні курси для працівників місцевих рад щодо ефективного використання соціальних мереж, створення цифрового контенту та управління комунікаціями.

На нашу думку, провадження діджитал-інструментів у публічне управління здатне забезпечити такі переваги:

- оперативність у поширенні та отриманні інформації;
- прозорість процесів ухвалення рішень;
- економію ресурсів через автоматизацію процесів;
- залучення молоді до процесів самоврядування;
- посилення довіри до влади завдяки відкритості.

Таким чином, використання сучасних технологій і цифрових інструментів у комунікаційній діяльності ОМС є одним із найефективніших шляхів підвищення результативності управлінських рішень. Цифрова трансформація не лише спрощує процес взаємодії, а й створює нові можливості для розвитку локальної демократії, підзвітності та соціальної згуртованості.

Використання сучасних технологій та діджитал-інструментів стає фундаментальною умовою ефективної комунікації ОМС. Цифровізація дозволяє забезпечити оперативність поширення інформації, створити широкі можливості для участі громадян у процесі вироблення рішень та підвищити рівень прозорості управління. Соціальні мережі, електронні сервіси, мультимедійні платформи, мобільні застосунки та аналітичні системи формують комплексну інфраструктуру взаємодії між владою і громадою. Упровадження цих інструментів дає змогу ОМС не лише покращити комунікаційну політику, а й зміцнити довіру громадян, забезпечити відкритість влади та оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів використання потенціалу ЗМК органами місцевого самоврядування, зокрема Тернопільською обласною радою, встановлено, що ефективна комунікація є невід'ємним чинником результативного управління, прозорості влади та зміцнення демократичних інститутів. Масові комунікації, виступаючи посередником між владою і суспільством, не лише забезпечують інформування громадян, а й створюють умови для їх активної участі у прийнятті управлінських рішень.

Проведений теоретичний аналіз показав, що в сучасному публічному управлінні ЗМК трансформуються із суто інформаційного інструмента у стратегічний ресурс державного менеджменту. Їхнє призначення полягає у забезпеченні відкритості, підзвітності, взаємодії та зворотного зв'язку між владою й громадськістю. Важливою особливістю сучасних ЗМК є їхня інтеграція в цифрове середовище, що зумовило появу нових форм комунікації – онлайн-платформ, соціальних мереж, електронних консультацій і сервісів відкритих даних. Це, своєю чергою, сприяє формуванню діалогової моделі врядування, заснованої на участі громадян.

У першому розділі було з'ясовано теоретико-методологічні засади функціонування ЗМК в системі публічного управління та визначено їхню роль у процесі підготовки й ухвалення управлінських рішень ОМС. Узагальнення наукових підходів засвідчило, що ЗМК становлять складну соціально-комунікаційну систему, яка виконує стратегічні функції у взаємодії держави та громадськості. Різноманіття теоретичних інтерпретацій – від соціологічної та інформаційно-технологічної до культурологічної та інтегративної – підкреслює багатовимірний характер сучасної масової комунікації та її визначальну роль у демократичних процесах.

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформувач традиційне розуміння ЗМК, розширивши їх за рахунок електронних медіа, соціальних

мереж, онлайн-платформ, відкритих даних і сервісів електронної демократії. У такий спосіб відбувся перехід від одностороннього інформування до інтерактивної моделі комунікації, яка передбачає двосторонній обмін інформацією, залучення громадян до процесів публічного управління та формування спільного порядку денного.

Установлено, що масова комунікація є невід'ємною складовою управлінського циклу, оскільки забезпечує прозорість діяльності органів влади, формування інформованої громадської думки, здійснення громадського контролю та організацію суспільного діалогу. Саме через канали комунікації відбувається публічне обговорення рішень, мобілізація громадської підтримки та моніторинг суспільних очікувань, що безпосередньо впливає на легітимність управлінських дій.

Аналіз нормативно-правових засад підтверджує, що в Україні сформовано основу для системного розвитку державних і комунальних комунікацій. Закон України «Про медіа», Концепція розвитку цифрових компетентностей, документи у сфері цифрової трансформації та стандарти стратегічних комунікацій визначають принципи відкритості, підзвітності, достовірності інформації та захисту від інформаційних загроз. Особливе значення масові комунікації набувають в умовах воєнного стану, коли вони виконують функції забезпечення національної безпеки, протидії дезінформації та підтримання суспільної стійкості.

Узагальнення сучасних наукових підходів також засвідчило, що система державних і комунальних медіа відзначається специфічною інституційною природою, яка зумовлює орієнтацію на суспільний інтерес, підвищений рівень відповідальності за поширення інформації та необхідність дотримання принципів професійної етики. Це відрізняє їх від приватних медіа, що можуть діяти на засадах комерційної вигоди або політичної доцільності.

Окрему увагу приділено викликам, які постають у процесі інтенсивної цифровізації інформаційного простору. Серед них – поширення дезінформації, посилення впливу соціальних платформ на формування громадської думки,

медіадецентралізація, а також необхідність підвищення цифрової грамотності населення й адаптації органів влади до нових стандартів відкритості й інтерактивності.

У розділі 2 на прикладі Тернопільської обласної ради проаналізовано організацію комунікаційної діяльності ОМС. Визначено, що рада має розвинену інформаційну інфраструктуру – офіційний вебсайт, сторінки у соціальних мережах, електронні сервіси звернень, публічні консультації та трансляції засідань. Така відкритість свідчить про поступовий перехід до моделі інтерактивного управління. Разом з тим виявлено проблеми: відсутність єдиної комунікаційної стратегії, недостатню координацію між підрозділами, обмежене охоплення територіальних громад та потребу у підвищенні професійного рівня комунікаційних кадрів.

Результати оцінки ефективності показали, що діяльність ради у сфері масових комунікацій демонструє позитивну динаміку – зростає кількість інформаційних публікацій, підвищується рівень прозорості, посилюється зворотний зв'язок із громадянами, що свідчить про успішне впровадження принципів відкритого врядування.

Досвід Тернопільської обласної ради засвідчив, що навіть за наявності достатньої базової інфраструктури комунікацій подальший розвиток цієї сфери потребує стратегічного планування, професіоналізації, технологічного оновлення та послідовного впровадження принципів відкритого врядування. Подолання виявлених проблем та реалізація запропонованих заходів дадуть змогу раді перейти від фрагментарних інформаційних практик до цілісної, проактивної та інституціолізованої комунікаційної політики.

У розділі 3 обґрунтовано напрями підвищення ефективності комунікації між владою та громадянами. Запропоновано розробити комплексну комунікаційну стратегію, запровадити систему показників ефективності (KPI), розвивати кадровий потенціал, налагодити партнерство із громадськими організаціями та медіа. Особлива увага приділяється використанню цифрових технологій – соціальних мереж, інтерактивних платформ, електронних

консультацій, систем відкритих даних і мультимедійного контенту. Такі інструменти сприяють підвищенню оперативності обміну інформацією, зменшенню бюрократичних бар'єрів, розширенню участі громадян у прийнятті рішень.

Зроблено висновок, що процес цифровізації управління формує нові вимоги до ОМС: вони мають бути не лише адміністраторами інформаційних потоків, а й активними комунікаторами, здатними вести діалог із громадянами, аналізувати інформаційні настрої та прогнозувати соціальні наслідки управлінських дій.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі основні результати та практичні рекомендації:

- ЗМК слід розглядати як стратегічний ресурс публічного управління, що впливає на легітимність і якість управлінських рішень;
- ОМС необхідно розробляти власні комунікаційні стратегії, що визначатимуть цілі, аудиторії, інструменти та критерії оцінювання ефективності;
- розвиток цифрових технологій має супроводжуватися впровадженням електронних сервісів, автоматизованих систем моніторингу зворотного зв'язку та платформ електронної демократії;
- підвищення кваліфікації персоналу є обов'язковою умовою формування ефективних комунікацій – потрібні фахівці з медіа, PR, кризових комунікацій і цифрової аналітики;
- інституціоналізація комунікаційної політики через внутрішні регламенти, кодекси та положення забезпечить стабільність і системність інформаційної роботи ради;
- посилення партнерства з громадянським суспільством і медіа сприятиме формуванню культури відкритості, довіри та взаємної відповідальності.

Зазначимо, що у кваліфікаційній роботі уточнено теоретичний зміст поняття «засоби масової комунікації» як складної соціально-комунікаційної системи, що поєднує інституційні, організаційні та технічні ресурси, призначені для збирання, обробки, створення, зберігання та масового поширення інформації

серед широкої аудиторії з метою впливу на суспільну свідомість, формування громадської думки та забезпечення взаємодії між різними соціальними групами.

Вперше здійснено комплексний аналіз комунікаційних практик Тернопільської обласної ради, що охоплює офіційний сайт, соціальні мережі, електронні сервіси, YouTube-канали та механізми зворотного зв'язку.

Виявлено ключові бар'єри комунікаційної діяльності органу місцевого самоврядування, зокрема, відсутність комунікаційної стратегії, низький рівень інтеграції комунікаційних підрозділів, недостатній розвиток цифрових інструментів та запропоновано цілісний підхід до організації комунікаційної діяльності ОМС, що поєднує стратегічне планування, діджитал-інструменти, кадровий потенціал та партнерські взаємодії.

Розширено науковий підхід до цифровізації місцевого самоврядування, показано її вплив на моделі управління, механізми участі громадян та якість управлінських рішень.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів у діяльності ОМС, зокрема Тернопільської обласної ради. Так, розроблені рекомендації можуть бути використані для створення комплексної комунікаційної стратегії ради та оптимізації її інформаційної діяльності. Запропонована модель КРІ для оцінювання ефективності масових комунікацій може бути впроваджена у практику роботи структурних підрозділів, відповідальних за інформаційну політику.

Аналітичні висновки щодо офіційного сайту, соціальних мереж та YouTube-каналів можуть стати основою для вдосконалення цифрової інфраструктури та покращення якості контенту.

Описані інструменти цифрової демократії (електронні консультації, інтерактивні платформи, сервіси відкритих даних) можуть бути використані для розширення участі громадян у прийнятті рішень. А рекомендації щодо інформаційної безпеки в умовах воєнного стану мають прикладний характер і можуть підвищити стійкість інформаційного простору області.

Матеріали дослідження можуть бути застосовані у навчальному процесі

закладів вищої освіти під час викладання дисциплін із публічного управління, комунікацій та державного менеджменту.

Крім того, отримані результати відкривають низку перспектив для подальших наукових розвідок:

- поглибленого дослідження цифрової взаємодії між владою та громадою, зокрема з використанням Big Data, AI-аналітики та автоматизованих систем моніторингу громадської думки;

- оцінювання впливу соціальних мереж на політику публічних рішень, включно з аналізом кризових комунікацій та дезінформаційних ризиків;

- порівняльний аналіз комунікаційних практик різних обласних рад України з метою розробки єдиних стандартів відкритого врядування та рекомендацій на національному рівні;

- вивчення інституційного забезпечення комунікаційної діяльності ОМС, зокрема правових норм, організаційних структур та моделей управління комунікаціями.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що якісна комунікація не є додатковою функцією ОМС, а виступає системоутворюючим елементом управлінського процесу, що безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень, громадську підтримку та довіру до влади. Саме тому впровадження розроблених рекомендацій сприятиме формуванню сучасної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян моделі діяльності Тернопільської обласної ради, яка відповідатиме європейським практикам та забезпечуватиме підвищення якості публічного управління в регіоні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. К. : Юридична думка, 2010. 543 с.
2. Авер'янов В. Б., Дерезь В. А., Пухтецька А. А. Концептуальні засади реформування органів виконавчої влади України з урахуванням європейських стандартів належного урядування. *Форум права*. 2006. № 2. С. 4–12.
3. Баюрко Н. М. Становлення комунікативної діяльності органів державної влади України в контексті розвитку інформаційного законодавства. *Communications and Communicative Technologies*. 2024. № 24. С. 32–40. URL: <https://cct.dp.ua/index.php/journal/article/view/244/298>
4. Бурмака Т. М. Комунікативне управління: підруч.; за ред. Н. О. Кондратенко. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 70 с.
5. Василецький М. Р Трансформація регіональних медіа в Україні: цифровізація, децентралізація та нові перспективи. *Теорія та історія журналістики*. Том 35 (74) № 6. 2024 р.
6. Войтик О.Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. №1(31). С. 63–74.
7. Дикий А. В. Соціальні мережі як канал взаємодії органів влади з громадянами. *Медіаосвіта*. 2022. № 3. С. 63–74
8. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
9. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
10. Ефективні комунікації для громад: посібник. URL: <https://surl.li/debmwa>
11. Європейська конвенція з прав людини. Ратифікована Законом № 475/97-ВР від 17. 07. 1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
12. Єдина платформа місцевої електронної демократії (e-DEM). Перша українська платформа e-демократії. URL: <https://e-dem.ua/>
13. Єршова Н. Г. Публічні комунікації у публічній політиці: визначення основних понять. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2019. №4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/104.pdf

14. Зернецька О. В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. 348 с.
15. Іванов В. Ф. Основні теорії масової комунікації і журналістики: навчальний посібник ; за наук. ред. В. В. Різуна. К.: Центр Вільної Преси, 2010. 258 с.
16. Іванов О. В. Лассвел Гарольд Дуайт. Історія соціологічної думки: навчальний енциклопедичний словник-довідник ; за наук. ред. В. М. Пічі, Н.В. Коваліско, В.М. Онищук, Н.М. Цимбалюк та ін. Львів: Новий Світ–2000, 2020. С. 345.
17. Квіт С. М. Масові комунікації : 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 352 с.
18. Кіцак Т. М. Лилик М. В. Інституційне забезпечення процесів міжкультурної комунікації України в контексті реалізації її євроінтеграційного вектора. *Демократичне врядування*. 2023. №1(31). С.56–66.
19. Князєв В. М. Філософія державного управління, її сутність, особливості та проблемне поле дослідження. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_1_3
20. Колодій А. Ф. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Демократичне врядування*. 2012. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_3
21. 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.
22. Конституція України: станом на 30.09.2016р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
23. Концепція розвитку цифрових компетентностей. Розпорядження КМУ від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#n13>
24. Котис Н. В., Здреник В. С. Інформаційно-комунікаційний супровід антикризового управління. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 10. 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/%20view/138/111>
25. Кудрицька В. М. Вплив воєнного стану на процес комунікації: особливості та виклики. *Наукові пошуки молоді у XXI столітті*. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали Всеукраїнської науково-

практичної конференції магістрантів і молодих дослідників. Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 82–85

26 Лушагіна Т.В. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. *Публічне управління та регіональний розвиток : наук. журн.* 2023. № 20. С. 471–491.

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

28. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне та регіональне управління : навч. посіб. Тернопіль, Економічна думка, 2014. 452 с.

29. Миколюк 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>

30. Нагнічук О. І. Обмеження реалізації права на свободу вираження поглядів та умови їх застосування відповідно до ч. 2 ст. 10 конвенції про захист прав людини та основоположних свобод. *Наукові записки. Том 155. Юридичні науки.* С.31–35.

31. Офіційний сайт Тернопільської обласної ради. URL:<https://tor.gov.ua/>

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

33. Офіційний YouTube-канал Тернопільської обласної ради «Зал засідання 531». URL: <https://surl.li/ocavwu>

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

35. Партико З. В. Теорія масової інформації та комунікації : навч. посібник. Львів : Афіша, 2008. 290 с.

36. Положення про відділ прес-служби та діджиталізації управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності 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-ANq4-PEZF3SvsOPE>

37. Положення про управління комунікацій 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>

38. 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>

39. Попов О. П. Дискурсне поле цифрової взаємодії. *Держ. управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. С.241–249.

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

41. Почепцов Г. Г. Фейк: технологія спотворення реальності. Київ : Вид. дім КМА, 2019. 175 с.

42. Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста. Закон України від 23.09.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-%D0%B2%D1%80#Text>

43. 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>

44. 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>

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

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

48. 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>

49. 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>

50. 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>

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

52. Романенко Є. О. Комунікативні стратегії довіри як інструмент взаємодії органів державної влади і громадськості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №6. С. 143–145.

53. Соловійов С. Г., Бухтатий О. Е., Нестеряк Ю. В. та ін. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія за ред. Грицяк. Н. В. Київ : К.І.С., 2015. 320 с.

54. Соціальні мережі як інструмент взаємовпливу влади та громадянського суспільства: монографія / Горовий В.М., Дубас Т. П., Онищенко О. С., Попик В. І., Федоренко О. І. Київ: НБУВ, 2014. 260 с.

55. Справа Лінгенса. Рішення Європейського суду з прав людини від 08.07.1986 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/980_066#Text

56. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#n14>

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

58. Фурашев В. М., Дубняк М. В., Дорогих С. О. Україна в умовах соціальної та цифрової трансформації: шляхи до сталого розвитку та повоєнної відбудови. ДНУ «Інститут інформації, безпеки і права Національної академії правових наук України». Київ; Одеса : Фенікс, 2024. 356 с.

59. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Проект Міністерства культури та інформаційної політики України. URL : <https://spravdi.gov.ua/>

60. Цивільний кодекс України. Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

61. Чеславський О. Є. Децентралізовані медіа: концепція, виклики та переваги в епоху цифрової фінансiалiзацiї й iнформацiйного капiталiзму. URL : <https://spilno.org/article/detsentralizovani-media-kontseptsiya-vyklyky-ta-perevahy-v-epokhu-tsyfrovoi-finansializatsii-i-informatsiinoho-kapitalizmu>

62. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С.. Публічне управління: комунікаційний аспект. URL : https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/monodrupradmin_513.pdf

63. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. М., Демків І. О., Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
64. Шпекторенко І. Л., Комунікації в публічному управлінні. Дніпро: НМетАУ, 2024. 85 с.
65. Шупта І., Дем'янов О. Цифрові комунікації в глобальному просторі та їх вплив на діяльність. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. № 5(71). 2023. С. 133–141.
66. Як зробити місцеву владу прозорішою? Аналітичний звіт. URL: #TransparentCities. URL: https://ti-ukraine.org/wp-87_content/uploads/2017/12/anatychnyy-zvit_prozorist.pdf
67. Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.). New York: Harper and Row. The communication of ideas. P. 37–51.
68. McCombs M., Shaw D. The agenda-setting function of mass media /M. McCombs, D. Shaw // Public Opinion Quarterly. 1972. № 36 (2). P. 176–187.
69. McQuail Dennis. Teoria komunikowania masowego: [Текст] Przekład M.Bucholc, A. Szulzycka/ Redakcija naukowa T. Goban-Klas/ Warszawa : Wydawnictwo naukowe PWN, 2008. 576 p.
70. Selective Exposure Theory. URL:<https://thedeclarationlab.com/reference-guide/psychology/selective-exposuretheory>
71. The Spiral of Silence Theory. (n.d.). Communication Theory. URL: <https://www.communicationtheory.org/the-spiral-of-silence-theory>

ДОДАТОК А

СТРУКТУРА ВИКОНАВЧОГО АПАРАТУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ
ОБЛАСНОЇ РАДИ

№	Назва структурного підрозділу та посади
1.	Голова Тернопільської обласної ради
2.	Перший заступник голови Тернопільської обласної ради
3.	Заступник голови Тернопільської обласної ради
4.	Голова постійної комісії Тернопільської обласної ради з питань бюджету
5.	Керуючий справами виконавчого апарату Тернопільської обласної ради
6.	Керівник секретаріату Тернопільської обласної ради
7.	Заступник керівника виконавчого апарату – начальник управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради
8.	Провідний спеціаліст – уповноважена особа з питань запобігання корупції Тернопільської обласної ради
Секретаріат Тернопільської обласної ради	
9.	Заступник керівника секретаріату Тернопільської обласної ради
Управління організаційного забезпечення депутатської діяльності та роботи постійних комісій	
10.	Начальник управління
11.	Заступник начальника управління
12.	Заступник начальника управління
Відділ методичного забезпечення, взаємодії з Верховною Радою України та органами місцевого самоврядування	
13.	Заступник начальника управління – начальник відділу
14.	Заступник начальника відділу
15.	Головний спеціаліст
Відділ координації роботи постійних комісій і депутатської діяльності	
16.	Начальник відділу
17.	Заступник начальника відділу
18.	Головний спеціаліст
Відділ документального супроводу пленарних засідань ради	

19.	Начальник відділу
20.	Заступник начальника відділу
21.	Головний спеціаліст
Управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради	
Відділ патронатної служби	
22.	Заступник начальника управління – начальник відділу
23.	Заступник начальника відділу
24.	Заступник начальника відділу
25.	Консультант
26.	Консультант
27.	Консультант
28.	Консультант
29.	Консультант
30.	Консультант
31.	Помічник першого заступника голови ради
32.	Помічник заступника голови ради
Відділ міжнародного співробітництва та промоції області	
33.	Заступник начальника управління – начальник відділу
34.	Головний спеціаліст
Відділ прес-служби та діджиталізації	
35.	Заступник начальника управління – начальник відділу
36.	Заступник начальника відділу
37.	Головний спеціаліст
38.	Головний спеціаліст
Загальний відділ	
39.	Начальник відділу
40.	Заступник начальника відділу
41.	Головний спеціаліст
42.	Головний спеціаліст

43.	Головний спеціаліст
44.	Головний спеціаліст
Відділ фінансово-економічного планування, бюджету та обласних програм	
45.	Заступник керуючого справами виконавчого апарату – начальник відділу
46.	Заступник начальника відділу
47.	Заступник начальника відділу
48.	Головний спеціаліст
49.	Головний спеціаліст
Відділ бухгалтерського обліку та фінансового забезпечення	
50.	Начальник відділу – головний бухгалтер
51.	Заступник начальника відділу – головного бухгалтера
52.	Головний спеціаліст – бухгалтер
53.	Головний спеціаліст
Відділ юридичного супроводу, кадрової роботи та внутрішнього аудиту	
54.	Начальник відділу
55.	Заступник начальника відділу
56.	Заступник начальника відділу
57.	Головний спеціаліст
58.	Головний спеціаліст
59.	Старший інспектор

Примітка. Складено автором на основі [1].

ДОДАТОК Б

СТАНДАРТИ ВЕБДОСТУПНОСТІ WCAG (WEB CONTENT ACCESSIBILITY GUIDELINES).

ПРОТОКОЛ HTTPS

Стандарти вебдоступності **WCAG (Web Content Accessibility Guidelines)** – це набір рекомендацій та принципів, що визначають, як зробити веб-контент доступним для осіб з обмеженими можливостями. Ці стандарти розроблені для того, щоб забезпечити рівний доступ до інтернет-ресурсів людям з різними видами інвалідності, такими як люди з порушеннями зору, слуху, моторики, когнітивними порушеннями та ін.

Мета WCAG — зробити веб-сайти та веб-додатки доступними для якомога більшої кількості людей, незалежно від їх фізичних чи когнітивних обмежень. Це включає в себе надання можливості користуватися інтернетом людям з різними типами інвалідності, а також для тих, хто використовує допоміжні технології (екранні зчитувачі, пристрої для управління очима, голосові інтерфейси тощо).

WCAG базується на чотирьох основних принципах доступності, які формують основу для його рекомендацій. Ці принципи описують, як веб-контент має бути створений для того, щоб бути доступним для всіх користувачів: сприйнятливість, функціональність, зрозумілість та надійність.

- сприйнятливість: інформація та елементи інтерфейсу повинні бути доступними для користувачів, щоб вони могли їх сприймати. Це означає, що контент повинен бути представлений у різних формах, таких як текст, звук чи зображення, для людей з різними видами обмежень (наприклад, для людей з порушеннями зору або слуху);

- функціональність: користувачі повинні мати змогу керувати елементами інтерфейсу (наприклад, кнопками, формами, посиланнями). Це означає, що всі елементи повинні бути доступні для взаємодії за допомогою різних методів

(клавіатура, миша, голосові команди тощо);

- зрозумілість: інтерфейс і його елементи повинні бути зрозумілими для користувачів. Це означає, що контент повинен бути легким для сприйняття, а функціонування елементів інтерфейсу – передбачуваним;

- надійність: веб-контент повинен бути надійним і здатним працювати на різних платформах та пристроях, зокрема з технологіями допомоги, які можуть бути використані для доступу до сайту.

У WCAG є 62 основні критерії (відповідно до версії 2.1), які поділяються на 3 рівні відповідності:

- А (Звичайний рівень): мінімальні вимоги для забезпечення доступності веб-контенту. Якщо сайт не відповідає цьому рівню, він буде дуже важким або неможливим для використання багатьма людьми з обмеженими можливостями;

- AA (Середній рівень): рекомендації для покращення доступності для більшої кількості користувачів. Більшість організацій повинні прагнути відповідати цьому рівню:

- AAA (Високий рівень): це найвищий рівень доступності, який передбачає виконання всіх вимог для максимально доступного сайту. Це не завжди досяжно для всіх веб-сайтів, але дуже бажано, коли це можливо.

WCAG – це важливий стандарт, який допомагає забезпечити доступність веб-контенту для всіх користувачів, незалежно від їх фізичних або когнітивних можливостей. Дотримання цих рекомендацій є необхідним не тільки для того, щоб зробити ваш сайт доступним для людей з обмеженими можливостями, але й для поліпшення загального користувацького досвіду та виконання юридичних вимог.

ДОДАТОК В

ПРОТОКОЛ HTTPS (HYPERTEXT TRANSFER PROTOCOL SECURE)

Протокол HTTPS (HyperText Transfer Protocol Secure) – це безпечний протокол передачі гіпертексту, який забезпечує захищену передачу даних між веб-браузером користувача і веб-сервером.

При використанні HTTPS, всі дані, що передаються між користувачем і сервером, шифруються за допомогою протоколів шифрування. Це означає, що навіть якщо хтось перехопить трафік, він не зможе прочитати або змінити ці дані без ключа для розшифрування.

Аутентифікація: сервер, що підтримує HTTPS, повинен мати цифровий сертифікат SSL/TLS. Цей сертифікат підтверджує, що сервер є тим, за кого себе видає, і допомагає уникнути атак, таких як «людина посередині» (Man-in-the-Middle Attack), де зломисник може видавати себе за сайт, якому довіряє користувач.

Цілісність даних: HTTPS також гарантує, що передані дані не були змінені або пошкоджені під час передачі.

Веб-сайти, які використовують HTTPS, мають зелену іконку замка в адресному рядку браузера, що сигналізує користувачам, що з'єднання є безпечним. Це може покращити довіру до сайту.

HTTPS є необхідним для захисту чутливих даних, таких як логіни, паролі, інформація про платіжні картки тощо. Використання HTTPS на сайті може покращити його позиції у пошукових системах.

Отож, протокол HTTPS є необхідним для забезпечення безпеки та конфіденційності користувачів в інтернеті. Він гарантує, що ваші дані будуть захищені від перехоплення і змін, а також допомагає побудувати довіру до вашого сайту серед користувачів та пошукових систем. Враховуючи важливість безпеки в сучасному веб-просторі, використання HTTPS стало стандартом для всіх серйозних і надійних веб-сайтів.

ДОДАТОК Г

SEARCH ENGINE OPTIMIZATION ARCHITECTURE

SEO-архітектура (Search Engine Optimization architecture) – це організація та структура вебсайту таким чином, щоб він був максимально зручним для пошукових систем і користувачів. Вона включає в себе кілька аспектів, які впливають на те, як пошукові системи (наприклад, Google) індексують і ранжують сайт. Ось основні компоненти SEO-архітектури:

1. Структура URL.

Чисті, короткі та зрозумілі URL: Пошукові системи краще розуміють і оцінюють URL, які чітко відображають зміст сторінки.

Використання ключових слів: Включення ключових слів у URL може допомогти пошуковим системам зрозуміти, про що сторінка.

Чітка ієрархія: Пошукові системи надають перевагу структурам URL, які чітко показують, як сторінки сайту пов'язані між собою.

2. Ієрархія сайту.

Простота навігації: Логічна, зрозуміла навігація допомагає не лише користувачам, а й пошуковим системам правильно індексувати сторінки.

Сайт не повинен мати занадто глибокої ієрархії, тобто сторінки повинні бути доступні для переходу не більше ніж за кілька кліків від головної. Сторінки з високим пріоритетом повинні бути ближче до головної сторінки.

3. Внутрішні з'єднання.

Важливі сторінки повинні бути з'єднані з іншими релевантними сторінками на сайті через внутрішні посилання. Це не лише допомагає пошуковим системам зрозуміти, які сторінки важливіші, а й покращує індексацію.

4. Файли Sitemap і Robots.txt

Sitemap (картка сайту): Це XML-файл, в якому містяться всі важливі сторінки вашого сайту. Пошукові системи використовують цей файл для кращої індексації.

Robots.txt: Цей файл керує тим, які частини сайту можуть бути індексовані пошуковими системами, а які ні.

5. Час завантаження сайту.

Пошукові системи надають перевагу сайтам, що швидко завантажуються. Погане SEO-архітектурне проектування може призвести до великої кількості запитів або важких для завантаження елементів, що уповільнюють час завантаження.

6. Мобільна оптимізація.

Оскільки пошукові системи, зокрема Google, використовують мобільну версію сайту для індексації, важливо, щоб ваш сайт був адаптований під мобільні пристрої.

7. Використання структурованих даних (Schema.org).

Використання структурованих даних допомагає пошуковим системам зрозуміти контекст вашої сторінки (наприклад, що це за продукт, стаття чи подія), що може покращити вигляд результатів пошуку та збільшити CTR (клікабельність).

8. Чистий код і відсутність помилок.

Чистий HTML та CSS допомагають забезпечити правильне відображення сайту і полегшують індексацію сторінок. Код має бути оптимізованим, щоб уникнути непотрібних завантажень та помилок.

Отже, SEO-архітектура сайту є одним із найбільш важливих факторів для досягнення високих результатів в органічному пошуковому трафіку. Вона визначає, наскільки ефективно сайт може бути знайдений і зрозумілий як для пошукових систем, так і для користувачів.