

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

ВАСИЛЮК Світлана Вікторівна

Комунікації у сфері публічного управління
спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
С. В. Василюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Теоретична сутність та структура комунікацій у публічному управлінні...6	
1.2. Класифікація та моделі комунікацій у системі публічного управління.....12	
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	18
2.1 Комунікаційні процеси як інструмент зміцнення стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану	18
2.2 Інтеграція комунікативних технологій та цифрових компетентностей у практику публічного управління.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	38
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне суспільство переживає період динамічних змін, зумовлених як глобалізаційними процесами, так і розвитком цифрових технологій. Ці фактори істотно впливають на характер публічного управління, яке дедалі більше орієнтується на відкритість, прозорість і взаємодію з громадськістю. У таких умовах важливу роль відіграє ефективна комунікація між владою та суспільством, яка стає необхідною умовою результативного управлінського процесу.

Комунікації у сфері публічного управління – це не лише обмін інформацією, але й засіб побудови довіри, формування партнерських відносин та залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Саме через комунікативну взаємодію реалізуються функції державної влади, забезпечується зворотний зв'язок з громадянами та досягається стратегічна ефективність управлінських дій.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю переосмислення ролі комунікацій у діяльності органів публічної влади в умовах нової реальності – цифровізації, посилення ролі соціальних медіа та зростання запиту на відкритість і підзвітність з боку громадськості. Дослідження цього питання є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Комунікація є невід'ємною частиною будь-якої управлінської діяльності. Особливо важливою вона стає у публічному управлінні, де відкритість, доступність інформації та здатність до діалогу з громадськістю визначають успішність реалізації державної політики. Успішне налагодження комунікацій сприяє підвищенню рівня довіри до влади, зміцненню громадянської участі та зменшенню соціальної напруги.

Науково-технічний прогрес, зокрема розвиток цифрових платформ, значно розширив інструментарій комунікацій у публічному управлінні. Проте водночас виникають і нові виклики – інформаційні ризики, зниження рівня критичного мислення серед населення, поширення фейкових новин тощо, що вимагає

переосмислення існуючих підходів до комунікативної політики держави.

Дослідженню цієї теми присвячено чимало праць відомих науковців, серед яких: С.В. Березюк, Н.В. Яремчук, М.Ю. Фіщук, В.М. Дрешпак, В.А. Гошовська, В.Д. Онищенко, А.Б. Грищук та інші.

Метою кваліфікованої роботи є дослідження особливостей функціонування комунікацій у сфері публічного управління та визначення шляхів підвищення їхньої ефективності в сучасних умовах.

Для досягнення цієї мети в роботі визначені такі завдання:

– розкрити зміст та сутнісні характеристики комунікацій у системі публічного управління;

– визначити основні функції, принципи та форми комунікативної взаємодії між органами влади та громадськістю;

– проаналізувати вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і соціальних мереж на формування ефективних комунікацій у публічному секторі;

– проаналізувати особливості організації та реалізації комунікативної політики в органах публічної влади;

– виявити основні проблеми, бар'єри та виклики, що ускладнюють ефективну комунікацію між владою та громадянами;

– розробити обґрунтовані практичні рекомендації щодо удосконалення комунікаційної взаємодії у сфері публічного управління з урахуванням сучасних умов та цифрових трансформацій.

Об'єктом дослідження виступають процеси комунікації у сфері публічного управління, зокрема взаємодія між органами влади та суспільством.

Предметом дослідження є сучасні підходи до вдосконалення комунікативних технологій, які застосовуються у публічному управлінні з метою підвищення його ефективності.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали різноманітні наукові методи. Зокрема, порівняльний метод допоміг проаналізувати відмінності між різними комунікативними стратегіями, що використовуються в

управлінській практиці; синергетичний підхід був використаний для вивчення особливостей розвитку комунікативних тактик, які мають динамічний та постійно змінний характер; системний метод дозволив розглянути розвиток управлінських комунікацій у широкому контексті – як частину більш складної соціальної системи. Також у процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи: аналіз і синтез, абстрагування, узагальнення, а також елементи структурно-логічного моделювання, які дали змогу описати основні концепції розвитку комунікацій у публічному секторі.

Інформаційною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали, офіційні документи органів публічної влади, а також нормативно-правові акти України, що регулюють сферу публічного управління та комунікацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані органами публічного управління для вдосконалення комунікативної політики, підвищення відкритості та ефективності взаємодії з громадянами. Запропоновані рекомендації можуть слугувати основою для розробки конкретних заходів, спрямованих на покращення інформаційного обміну та налагодження зворотного зв'язку з населенням.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Теоретична сутність та структура комунікацій у публічному управлінні

У сучасному публічному управлінні комунікація виступає не просто як технічний процес обміну інформацією, а як важливий інструмент досягнення ефективної взаємодії між владою та суспільством. Теоретичне осмислення публічної комунікації дозволяє глибше зрозуміти її сутність, функції та роль в управлінських процесах. З огляду на підвищені вимоги до прозорості, відкритості й підзвітності влади, саме комунікація стає основою формування довіри громадян до інституцій. При цьому публічна комунікація має свою специфіку: вона передбачає не лише передачу інформації, а й діалог, зворотний зв'язок та залучення громадськості до прийняття рішень. У цьому контексті важливо проаналізувати, як функціонує комунікація в системі публічного управління, які її особливості та що відрізняє її від інших форм управлінської взаємодії.

Комунікація – це не просто передавання даних чи інформації. За класичним підходом її визначають як процес обміну повідомленнями між особами, коли один учасник передає зміст, а інший його сприймає – при цьому головне, щоб виникло порозуміння.

Проте сучасні теорії підкреслюють, що комунікація – це не просто технічний акт, а символічний і соціальний процес. Вона формує значення через взаємодію людей, через спільні системи символів, мови, жестів, соцмереж тощо. При цьому повідомлення несе не тільки інформацію, але й культурні установки, емоції, передісторію спілкування.

Ще один важливий аспект – це ко-творення значення. Тобто, коли люди спілкуються, вони не просто обмінюються «фактами», а спільно інтерпретують,

обговорюють і уточнюють зміст повідомлення. Значення створюється в процесі взаємодії. У соціології наголошують, що комунікація часто відбувається в контексті культурних, соціальних та історичних умов, і зміст повідомлень змінюється залежно від контексту та очікувань учасників [16; 18].

Варто зазначити, що поняття «комунікація» (від лат. *communico* – «об'єдную», «повідомляю», «роблю спільним») – це процес, у якому двоє або більше людей обмінюються інформацією, думками, емоціями чи ідеями. Цей обмін може здійснюватися як словами (тобто вербально), так і через міміку, жести, погляд, інтонацію та інші невербальні засоби [14].

Іншими словами, можна сказати, що комунікація є важливим елементом у взаємодії між людьми. Вона не просто допомагає передавати повідомлення, але й формує сам процес спілкування. За допомогою комунікації люди не лише обмінюємося інформацією, але й виражають ставлення, створюють образ себе, досягають порозуміння. Саме через комунікацію відбувається соціальна взаємодія, без якої неможливо уявити жодну сферу життя – від повсякденного спілкування до державного управління [8].

У процесі управління інформація відіграє центральну роль, адже саме завдяки її передаванню, обміну й обговоренню ухвалюються рішення, координуються дії та налагоджується взаємодія. Слід зауважити, що в управлінській сфері використовуються різні форми, інструменти та типи комунікації, і важливо не лише володіти цими інструментами, а й грамотно їх застосовувати у відповідних ситуаціях.

Цікаво, що основу будь-якого обміну інформацією складає так званий комунікативний процес – структурований механізм взаємодії між учасниками спілкування. Саме в межах цього процесу реалізуються кілька важливих функцій:

- 1) управлінська – передача завдань, інструкцій, рішень;
- 2) інформативна – донесення новин, фактів, аналітики;
- 3) емотивна – виклик певних емоцій чи ставлення до інформації;
- 4) контактна – встановлення і підтримання зв'язку між учасниками.

Варто зазначити, що будь-який комунікативний процес має чітку структуру, яка включає п'ять основних елементів [11]:

1. Відправник – це людина або група людей, які формують повідомлення, що має бути донесене. Вони аналізують ситуацію, визначають мету спілкування та готують відповідний інформаційний зміст.

2. Повідомлення – це сформульована думка або ідея, яка кодується у зрозумілій формі (словесній, письмовій, візуальній тощо) і підготовлена для передачі.

3. Канал – засіб або шлях, через який повідомлення надходить до одержувача (наприклад, усна мова, електронна пошта, телефонний дзвінок тощо).

4. Одержувач – особа або група, на яких спрямоване повідомлення. Їхнє завдання – «розкодувати» отриману інформацію, правильно її зрозуміти й оцінити.

5. Зворотний зв'язок – відповідь одержувача, яка дозволяє відправнику переконатися, що повідомлення було сприйнято й зрозуміло саме так, як передбачалося.

До того ж, знання цієї структури дає змогу перейти до аналізу етапів комунікативного процесу – тобто як саме інформація рухається від відправника до одержувача, які дії відбуваються на кожному етапі та які чинники можуть впливати на ефективність спілкування (рис. 1.1) [11].

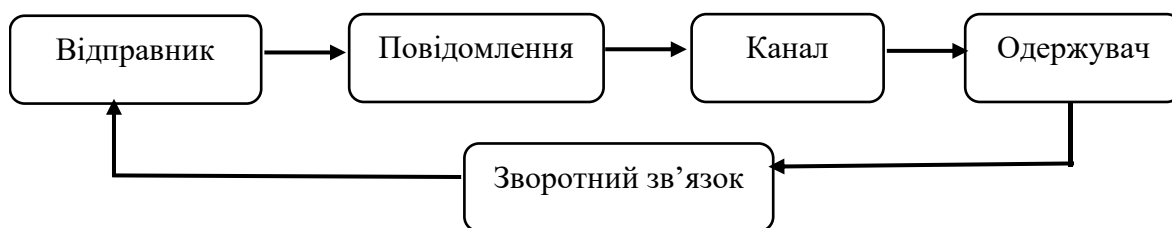


Рис. 1.1. Структура комунікативного процесу

Сформовано автором за даними опрацьованої літератури [11; 32].

Коли мова йде про комунікативну діяльність у сфері публічного управління, то її головна мета полягає в тому, щоб забезпечити постійний обмін

інформацією. Це потрібно для того, щоб управлінські функції, які виконують органи публічної влади, могли реалізовуватись ефективно. Такий обмін інформацією здійснюється через спеціальну комунікативну підсистему, яка є складовою частиною системи публічного управління. Слід зазначити, що ця підсистема охоплює всі ключові інформаційні зв'язки, управлінські процеси та взаємодії між різними учасниками: як всередині самої системи влади, так і з іншими соціальними групами [11].

Заслуговує на увагу те, що комунікативна підсистема не обмежується лише передаванням інформації. Вона включає в себе цілу інфраструктуру – тобто інструменти, платформи, канали та механізми, за допомогою яких інформація створюється, обробляється, передається та використовується для управлінських рішень і дій. Усі ці процеси необхідні для того, щоб забезпечити взаємодію між органами влади та іншими учасниками управлінських відносин [11].

У наш час цифрові технології значно вплинули на зміну форматів комунікації у публічному секторі. Соціальні мережі, онлайн-платформи, електронні сервіси створили умови для оперативного зворотного зв'язку та участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Це трансформує публічну комунікацію з односторонньої у багатосторонню взаємодію.

Варто підкреслити, що комунікація в управлінні – це не просто технічний процес. Вона є важливим інструментом впливу держави або інших суб'єктів публічного сектору. Через комунікативні засоби здійснюється не тільки інформування, а й формування цілісного образу влади, її легітимація та підтримка стабільності управлінської системи. Комунікація також допомагає налагодити зворотний зв'язок, без якого неможливий справжній демократичний процес [11].

Слід зазначити, що для того, аби така взаємодія була успішною, необхідно дотримуватись чітких етичних принципів. Серед них – прозорість, відкритість, достовірність поданої інформації, повага до прав людини, інклюзивність та доступність комунікацій для всіх верств населення. Врахування цих принципів сприяє зміцненню авторитету влади та підвищує рівень громадської участі.

Тільки тоді громадяни зможуть брати активну участь у прийнятті рішень і довіряти владі. Комунікація між державою та громадськістю може відбуватись на різних рівнях – загальнодержавному, регіональному чи місцевому, і в різних форматах: від особистого спілкування до масових інформаційних кампаній. Обраний підхід залежить від мети, характеру діяльності сторін та масштабу взаємодії [11].

Комунікація в системі державного управління виконує важливу роль, адже саме через обмін інформацією реалізуються основні та важливі функції публічного управління. Іншими словами, управлінські рішення, інструкції та зворотний зв'язок між органами влади і громадянами здійснюються завдяки спеціальній комунікативній підсистемі. Вона відповідає за те, щоб усередині системи публічного управління підтримувалися зв'язки між усіма її елементами – суб'єктами взаємодії, каналами передачі даних та інформацією [10].

Варто зазначити, що ця підсистема не існує окремо, вона тісно пов'язана з іншими складовими – організаційною, кадровою, правовою та економічною структурами. Саме завдяки такій взаємодії формуються і реалізуються управлінські комунікації. Їх можна розглядати як сукупність повідомлень, які мають конкретного відправника і отримувача (тобто адресанта й адресата), передаються певними мовленнєвими каналами та мають чіткий зміст. У процесі передачі повідомлення кодується відправником і декодується одержувачем – тобто, формується й осмислюється текст або усна інформація [10].

До основних учасників комунікативного процесу в публічному управлінні належать: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інституції громадянського суспільства, представники бізнесу, а також засоби масової інформації – як державні, так і недержавні. Саме вони беруть участь у створенні, передачі й поширенні управлінських повідомлень.

Незважаючи на значний розвиток сучасних засобів зв'язку, публічна комунікація й досі стикається з численними бар'єрами, які суттєво знижують її ефективність. Одні з найпоширеніших – це семантичні перешкоди, що виникають через неоднакове розуміння термінів, понять або контексту між

відправником і одержувачем інформації. Часто проблеми спричиняє й складність формулювання повідомлень: надмірна офіційність, бюрократична мова чи незрозумілі формулювання можуть призвести до того, що ключовий зміст повідомлення буде сприйнятий хибно або взагалі залишиться поза увагою.

Не менш вагомими є технічні бар'єри – збої в інтернет-зв'язку, обмеження доступу до цифрових сервісів у деяких регіонах, відсутність навичок користування електронними платформами серед певних груп населення. Важливу роль відіграє й психологічний чинник: недовіра до влади, упереджене ставлення до джерела інформації або низький рівень громадянської залученості можуть звести нанівець усі комунікаційні зусилля.

Окрему загрозу становить поширення дезінформації, фейків і маніпулятивних повідомлень у соціальних мережах та ЗМІ. Такі інформаційні викривлення здатні дезорієнтувати суспільство, викликати паніку або створити хибне уявлення про дії влади.

Подолання зазначених бар'єрів потребує системного підходу: використання зрозумілої мови комунікації, роз'яснювальної роботи серед населення, забезпечення технічної доступності інформаційних каналів, а також зміцнення авторитету державних інституцій через відкритість і послідовну інформаційну політику. Саме за таких умов можна досягти ефективного, довірливого діалогу між владою та громадськістю, що є основою демократичного врядування.

Отже, комунікація є невід'ємним елементом публічного управління, оскільки саме через неї реалізуються основні управлінські функції, забезпечується обмін інформацією, формуються управлінські рішення та встановлюється ефективна взаємодія між органами влади й громадськістю. Комунікативна підсистема інтегрується з іншими складовими управлінської діяльності та охоплює весь цикл створення, передачі, осмислення та використання інформації. У межах публічного управління ця система функціонує як соціально-культурне середовище, у якому задіяні державні структури, громадські організації, бізнес та медіа.

1.2. Класифікація та моделі комунікацій у системі публічного управління

У сфері публічного управління комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні взаємодії між органами влади, громадськістю та іншими учасниками суспільного життя. Саме через ефективну комунікацію відбувається не лише обмін інформацією, але й формування публічної думки, побудова довіри до влади, залучення громадян до прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах, коли суспільство вимагає більшої прозорості, підзвітності та відкритості, роль комунікацій суттєво зростає. Тому для ефективного управління цими процесами необхідно не лише розуміти загальні принципи комунікативної взаємодії, але й знати, які саме види та моделі комунікацій існують, які завдання вони виконують, а також у яких ситуаціях їх доцільно застосовувати. Вивчення теоретичних моделей дає змогу краще орієнтуватися в механізмах комунікативного впливу та адаптувати управлінські практики до конкретних умов – чи то масова комунікація через ЗМІ, чи то індивідуальна взаємодія з громадянами на локальному рівні.

У сучасній науці існує чимало підходів до класифікації видів комунікації, залежно від різних критеріїв (табл. 1.1). Слід зазначити, що однією з найпоширеніших класифікацій є поділ за способом передавання повідомлення. В такому випадку виділяють вербальну та невербальну комунікацію.

Вербальна комунікація охоплює усне та письмове мовлення – усе, що передається за допомогою слів. Людина використовує мову, щоб описати події, виразити свої думки чи донести важливу інформацію. До прикладів вербального спілкування належать розмова, виступ, лист, електронне повідомлення тощо.

Невербальна комунікація, навпаки, спирається не на слова, а на мову тіла. Це може бути жест, міміка, погляд, постава, інтонація голосу або навіть пауза в мовленні. Цікаво, що більшість таких сигналів люди подають несвідомо, але вони часто говорять про емоції або справжнє ставлення навіть більше, ніж слова [11].

Таблиця 1.1

Класифікація видів комунікації

Критерій класифікації	Вид комунікації	Характеристика / приклади
За способом передавання	Вербальна	Усне або письмове мовлення (слова, фрази, тексти)
	Невербальна	Жести, міміка, інтонація, погляд, постава
За формою вираження	Усна	Розмова, діалог, обговорення, виступ
	Письмова	Документи, листи, повідомлення
За засобами комунікації	Безпосередня	Особистий контакт, спілкування наживо
	Опосередкована	Через технічні засоби: телефон, інтернет
За ступенем формальності	Формальна	Офіційна взаємодія: накази, звіти, ділові листи
	Неформальна	Вільне спілкування поза рамками правил
За кількістю учасників	Міжособистісна	Спілкування один на один або в невеликій групі
	Групова	Взаємодія у колективі, на нарадах, у командах
	Масова	Передача інформації широкій аудиторії (ЗМІ, соцмережі тощо)

Складено автором за даними [11].

Варто підкреслити, що комунікацію можна класифікувати не лише за способом подачі, а й за формою. Тут виділяють:

- усну комунікацію – розмову, діалог, обговорення, презентацію;
- письмову комунікацію – документи, електронні листи, офіційне листування.

До того ж, у спілкуванні можна виділити ще одну важливу характеристику – ступінь формальності. У цьому випадку говорять про:

- формальну комунікацію, яка відбувається за чітко визначеними правилами (наприклад, ділова переписка або службові зустрічі);
- неформальну комунікацію, що не має жорстких рамок (наприклад, вільне спілкування між колегами під час перерви).

Також комунікація буває:

- безпосередньою – коли контакт відбувається «вживу», без будь-яких технічних засобів;

– опосередкованою – коли учасники спілкуються через телефон, інтернет чи інші технології.

Окремо слід відмітити, що існує класифікація за масштабом і кількістю учасників. Тут комунікацію умовно поділяють на:

– міжособистісну – коли спілкуються двоє або невелика група знайомих людей, які можуть чітко ідентифікувати один одного;

– групову – коли спілкування відбувається в межах певного колективу, наприклад нарада або семінар;

– масову – коли інформація передається великій кількості людей через медіа: телебачення, радіо, пресу, інтернет тощо [11].

Таким чином, видів комунікації є чимало, і кожен із них виконує свою функцію. У публічному управлінні важливо розуміти, який саме тип комунікації буде найефективнішим у конкретній ситуації, адже від цього залежить рівень довіри та якість зворотного зв'язку з громадськістю.

З огляду на специфіку структури та напрями взаємодії між органами публічного управління й громадянським суспільством, можна виділити такі основні види комунікації, наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Види комунікації у публічному управлінні за напрямом взаємодії з громадянським суспільством

Вид комунікації	Характеристика / опис
Інформування	Одностороннє передавання інформації від органів влади до громадян або певної групи. Зазвичай здійснюється через ЗМІ, офіційні сайти, інформаційні стенди.
Консультації	Двосторонній обмін ідеями, думками, порадами. Допомогає органам влади враховувати позиції громадськості. Може реалізовуватися через слухання, опитування, участь у роботі комісій тощо.
Діалог	Відкрита двостороння комунікація без заздалегідь визначеної мети. Може відбуватися під час особистих прийомів, зустрічей із громадянами, відкритих слухань, пресконференцій.
Партнерство	Найвищий рівень комунікації. Передбачає рівноправну взаємодію громадян і влади для досягнення спільних цілей. Передбачає спільну відповідальність, планування і реалізацію рішень.

Сформовано за даними [19]

Представлена класифікація чітко демонструє, як змінюється глибина комунікативної взаємодії між владою та громадськістю в залежності від рівня залученості обох сторін. Якщо інформування є лише базовою формою комунікації, де громадяни виступають пасивними отримувачами інформації, то консультування та діалог передбачають певний ступінь активності обох сторін. Найбільш прогресивним форматом є партнерство, адже воно втілює принципи спільної відповідальності, прозорості та демократичності в ухваленні управлінських рішень.

Варто зазначити, що вибір виду комунікації залежить від характеру питання, цілей управлінського впливу, а також готовності сторін до взаємодії. Для досягнення ефективного публічного управління важливо не лише забезпечити інформування населення, а й активно впроваджувати механізми консультацій, діалогу та партнерства. Саме такий підхід дозволяє підвищити довіру до влади, легітимізувати її дії та сформувати сталі, конструктивні зв'язки з громадянським суспільством.

У науковій літературі існує чимало підходів до пояснення того, як відбувається комунікація між учасниками управлінських процесів. Ці підходи знайшли відображення у відповідних моделях комунікації, які допомагають краще зрозуміти, яким чином інформація формується, передається, сприймається і осмислюється у публічному управлінні.

Варто зазначити, що кожна модель відображає певний рівень складності та глибину комунікативного процесу. Наприклад, найпростіша – лінійна модель – описує комунікацію як односторонній процес передачі інформації, коли влада просто повідомляє громадськість про рішення, не передбачаючи зворотного зв'язку. Така модель характерна для авторитарних або бюрократичних систем.

У свою чергу, інтерактивна модель вже враховує наявність зворотного зв'язку – тобто коли громадяни можуть відреагувати на повідомлення органів влади. Такий підхід характерний для більш відкритих управлінських структур, де думка суспільства враховується, хоча обмін інформацією все одно залишається послідовним, а не одночасним.

Нарешті, найбільш динамічною та сучасною є трансакційна модель, яка передбачає постійну взаємодію, де обидві сторони – і влада, і громадськість – виступають рівноправними учасниками процесу. Така модель лежить в основі партисипативного управління, в якому громадяни активно долучаються до формування політики та прийняття рішень у режимі постійного діалогу.

З огляду на це, доцільно порівняти основні моделі комунікації, які найчастіше застосовуються в теорії та практиці публічного управління. Зведена характеристика подана у таблиці нижче.

Таблиця 1.3

Характеристика основних моделей комунікації у публічному управлінні

Модель	Коротка характеристика	Зворотний зв'язок	Роль учасників	Приклади в публічному управлінні
Лінійна	Одностороння передача інформації: від відправника до отримувача. Основна мета – інформування.	Відсутній або слабкий	Активний відправник, пасивний одержувач	Оголошення на сайті, офіційні заяви без обговорення
Інтерактивна	Інформація передається у двох напрямках, є можливість відповіді, але обмін відбувається послідовно, не одночасно.	Є, але несистематичний	Влада – ініціатор, громадськість – реагує	Опитування громадян, громадські слухання
Трансакційна	Постійний взаємний обмін інформацією в режимі діалогу. Обидві сторони рівноправні учасники процесу.	Постійний, активний	Обидві сторони одночасно відправляють і отримують дані	Партисипативне управління, електронні платформи для співучасті у прийнятті рішень

Сформовано за даними [12; 25; 28]

Зазначені в таблиці моделі комунікації дають змогу краще зрозуміти, як змінюється роль учасників інформаційного процесу в залежності від типу взаємодії. Як видно, лінійна модель часто використовується у випадках, коли

необхідно терміново донести певну інформацію без очікування відповіді. Водночас інтерактивна модель дозволяє вже враховувати реакцію громадськості, але все ще не забезпечує повноцінного діалогу. Найбільш ефективною в умовах демократичного врядування є трансакційна модель, оскільки вона передбачає двосторонню, а іноді й багатосторонню комунікацію, коли влада не просто передає інформацію, а активно взаємодіє з громадянами. Саме ця модель вважається пріоритетною для реалізації принципів прозорості, партисипативності та підзвітності у публічному управлінні.

Отже, можна зробити висновок, що класифікація та моделі комунікацій у публічному управлінні є теоретичним підґрунтям для побудови ефективної системи взаємодії між владою та громадськістю. Комунікації в цій сфері набувають різних форм – від інформування до партнерства – і відрізняються рівнем залучення учасників, напрямом обміну інформацією та глибиною взаємодії. Водночас моделі комунікації – лінійна, інтерактивна та трансакційна – відображають еволюцію від одностороннього повідомлення до двостороннього та багатостороннього діалогу, що є ознакою демократичного управління. Ефективність комунікацій у публічному секторі визначається здатністю органів влади не лише доносити інформацію, але й забезпечувати зворотний зв'язок, формувати довіру, відкритість і спільну відповідальність з громадськістю. Саме завдяки збалансованому використанню різних типів і моделей комунікацій публічне управління може стати більш прозорим, гнучким і орієнтованим на потреби суспільства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Комунікаційні процеси як інструмент зміцнення стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану

В умовах повномасштабної війни, яка триває на території України, питання забезпечення стійкості територіальних громад набуло особливої актуальності. Територіальні громади опинилися в ситуації, коли потрібно не лише забезпечувати базові функції життєдіяльності, а й оперативно реагувати на кризові виклики, зберігаючи внутрішню згуртованість, довіру та готовність до взаємодії.

У цьому контексті комунікація виступає не лише як засіб обміну інформацією, а як стратегічний інструмент управління, що здатний підтримувати суспільну стабільність, зміцнювати довіру до органів місцевої влади та формувати відчуття єдності у громаді. Особливо важливою є здатність влади до прозорості, регулярної та достовірної комунікації із населенням, що в умовах воєнного стану часто є вирішальним фактором виживання та функціонування територіальних об'єднань.

Крім того, ефективні комунікаційні практики сприяють мобілізації ресурсів громади, активізації волонтерської діяльності, координації дій між різними структурами та забезпеченню психологічної підтримки населення. Саме тому аналіз ролі комунікаційних процесів у період воєнного стану дозволяє краще зрозуміти механізми формування стійких, адаптивних і згуртованих громад.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дедалі більше інтегруються в систему управління суспільством, зокрема в діяльність органів місцевого самоврядування. Багато сучасних науковців звертають увагу на трансформаційний вплив технологій на взаємодію між владою та громадянами.

Зокрема, такі дослідники, як М. Маклюен, О. Тоффлер і Д. Белл, запропонували підходи до аналізу взаємозв'язку технологічного прогресу та суспільного розвитку. Вони підкреслювали роль інформації як одного з ключових стратегічних ресурсів, що визначає напрям і характер суспільних змін. Д. Белл, наприклад, вказував на те, що «інформація є владою», а ступінь доступу до неї прямо впливає на рівень свободи у суспільстві [4].

У дослідженнях, присвячених комунікації як соціальному явищу, Ч. Кулі розглядав її як фундаментальний механізм, що забезпечує розвиток міжособистісних і соціальних зв'язків. Сучасна наука трактує комунікацію як складний процес обміну інформацією, що включає взаєморозуміння, зворотний зв'язок і взаємодію між суб'єктами. У сфері публічного управління важливість комунікаційних процесів акцентував К. Дойч, який визначав їх як своєрідну «нервову систему» державного механізму, що дозволяє узгоджувати дії та забезпечувати ефективно прийняття управлінських рішень [14].

У цьому контексті концепція електронного урядування виступає ефективним інструментом цифрової трансформації державних та муніципальних процесів. Вона забезпечує нові, більш прозорі та доступні формати взаємодії між державою і громадянами. З урахуванням сучасних викликів, таких як національна безпека та курс на європейську інтеграцію, для України особливо актуальним є підвищення цифрової спроможності та технологічного потенціалу [3]. Перехід від моделі індустріального управління до інформаційного суспільства стимулює державні органи до впровадження електронного урядування як одного з напрямів модернізації управлінської системи [55].

Основними елементами реалізації цієї концепції на практиці є електронний документообіг, цифрові платформи для звернень громадян, е-петиції, а також системи електронних закупівель, які підвищують рівень прозорості та підзвітності влади.

Стійкість територіальної громади можна розглядати як її здатність адаптуватися до кризових обставин, підтримувати функціонування ключових сфер життєдіяльності та зберігати відносну стабільність у складних умовах. Така

здатність формується під впливом низки чинників, які доцільно враховувати у процесі розробки стратегій кризового реагування та управління. У наукових дослідженнях виокремлюються ключові складові стійкості громади, серед яких найбільш вагомими є соціальна згуртованість, економічна стабільність, доступ до достовірної інформації та наявність ефективних управлінських навичок. Учені наголошують на важливості здатності громад до адаптації та мобілізації внутрішніх ресурсів у відповідь на виклики різного масштабу [52].

Соціальна єдність населення є важливим чинником, що сприяє ефективній координації, злагодженій взаємодії та підвищенню готовності до взаємодопомоги. Активність громадських ініціатив відіграє суттєву роль у пришвидшенні мобілізації наявних ресурсів у надзвичайних ситуаціях. У свою чергу, економічна стабільність створює надійну основу для реагування, забезпечуючи фінансову й матеріальну підтримку для реалізації першочергових заходів.

Одним із критично важливих елементів є доступ громадян до перевіреної, оперативної інформації. Цифрові інструменти, зокрема інтерактивні мапи, мобільні додатки та платформи оперативного сповіщення, сприяють своєчасному інформуванню населення, мінімізуючи ризики дезінформації та паніки. Технічне оснащення громад, включно із системами оповіщення, спеціалізованим обладнанням тощо, дає змогу швидко реагувати в умовах надзвичайних подій. Не менш важливою є підготовленість населення до дій у кризових обставинах. Поширення знань про алгоритми поведінки в умовах небезпеки зменшує ризик хаосу та сприяє скоординованим діям. У складні періоди особливого значення набуває організація психологічної підтримки населення, що допомагає стабілізувати емоційний стан громади та знизити рівень соціальної напруги.

Ще одним напрямом підвищення стійкості є залучення зовнішніх ресурсів – шляхом взаємодії з іншими регіонами, міжнародними структурами та благодійними організаціями, що дає змогу розширити спектр доступних інструментів реагування на кризу. Усі ці чинники створюють цілісну основу для

формування стратегій, спрямованих на відновлення функціонування громади та забезпечення її стійкості у довгостроковій перспективі.

Вітчизняні дослідження, зокрема праці О. Ткаченка, Н. Білан та В. Томліна-Татаренка, свідчать про те, що використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень у громадах, особливо у надзвичайних ситуаціях. ІКТ забезпечують ефективний двосторонній зв'язок між владою та мешканцями, а також дають змогу швидко передавати важливі повідомлення, зокрема через мобільні додатки й соціальні мережі, що має особливе значення у випадках загроз безпеці [44].

У період кризових явищ комунікація між органами влади та населенням відіграє ключову роль, виконуючи не лише функцію передачі управлінських рішень, а й забезпечуючи стабільність, посилення суспільної довіри та оперативну координацію дій. Від ефективності інформаційного обміну значною мірою залежить злагодженість роботи державних інституцій та реакція громадян на надзвичайні ситуації. У різних країнах підходи до організації кризової комунікації відрізняються залежно від національного контексту, рівня цифровізації, особливостей політичної культури та характеру самої кризи.

У сучасній практиці стратегічна кризова комунікація спирається на низку базових принципів, серед яких особливо важливими є прозорість, достовірність та своєчасність поширення інформації. Централізація джерел повідомлень, забезпечення ефективного зворотного зв'язку та активна взаємодія з громадськістю становлять основу побудови довіри між владою і населенням. Такі механізми дозволяють не лише своєчасно інформувати громадян, але й забезпечувати координацію між державними структурами, а також сприяти мобілізації суспільного потенціалу для реагування на виклики.

Наступним важливим аспектом є гарантований доступ громадян до офіційної, перевіреної інформації. Це не лише знижує ризики дезінформації та соціальної паніки, а й укріплює авторитет державних інституцій. Як приклад, у Норвегії під час пандемії COVID-19 вебпортал Helsenorge.no став основним джерелом актуальних даних про поширення вірусу, рекомендацій для громадян

та перебіг вакцинаційної кампанії. У Швеції ж органи місцевого самоврядування активно використовують власні офіційні сайти для інформування населення про стан докільця, заходи безпеки й інструменти соціальної підтримки у надзвичайних обставинах.

Водночас, надзвичайно важливим елементом залишається єдність та узгодженість інформаційних повідомлень. В умовах кризи особливо необхідно, аби основні комунікаційні сигнали надходили від одного авторитетного джерела. Такий підхід дозволяє уникнути суперечностей, що можуть дезорієнтувати громадян, а також підвищує ефективність міжвідомчої координації. Наочним прикладом є комунікаційна стратегія України під час війни, де звернення Президента через офіційні канали та соціальні мережі стали головним джерелом достовірної інформації для широкого загалу.

Крім того, сучасна модель комунікації передбачає не лише одностороннє інформування, а й активне залучення громадян до процесу взаємодії. Інструменти електронної участі, такі як онлайн-форуми, чат-боти, гарячі лінії або спеціальні мобільні застосунки, дозволяють забезпечити швидкий обмін інформацією. Наприклад, у США система «311» функціонує як канал комунікації між мешканцями та міською адміністрацією, дозволяючи оперативно надсилати звернення, повідомляти про проблеми або отримувати довідкову інформацію.

У воєнних умовах Україна зіткнулася з низкою викликів у сфері комунікації: низьким рівнем довіри до офіційних джерел, кіберзагрозами та нерівним доступом до цифрових технологій. Водночас криза стала поштовхом до розвитку нових інформаційних рішень. Зокрема, застосунок «Дія» об'єднав низку державних сервісів, серед яких – подача заяв на статус ВПО та оформлення соціальних допомог. Активно використовуються соціальні мережі для швидкого інформування населення про тривоги, гуманітарну допомогу та інші події.

Місцева влада адаптує канали кризової комунікації відповідно до потреб громади. Серед інструментів – інтерактивні карти укриттів, які інтегруються в офіційні вебсайти чи мобільні додатки. Регулярні онлайн-брифінги керівників

громад дають змогу громадянам оперативно отримувати дані про критичну інфраструктуру, заходи безпеки та надання допомоги.

Платформи на кшталт Telegram, Facebook чи Viber стали ключовими каналами для поширення інформації про ситуацію в регіонах. Також використовуються мобільні сповіщення про загрози або перебої в роботі об'єктів інфраструктури. У громадах з нестабільним зв'язком задіюються альтернативні засоби – радіомовлення, друковані бюлетені.

Ці підходи довели свою ефективність у кризових умовах: вони знижують рівень паніки, зміцнюють довіру до влади та сприяють залученню громадян до спільного реагування.

Однак, попри позитивні зрушення, залишаються й проблеми. До них належать: дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців, обмежений доступ до технічних ресурсів у віддалених громадах, кіберризика та зношена телекомунікаційна інфраструктура. Руйнування мереж зв'язку та нестача обладнання ускладнюють управління на місцях. Навіть за наявності ресурсів багато громад стикаються з браком персоналу, який володіє необхідними цифровими навичками, що гальмує впровадження нових рішень у сфері кризової комунікації.

Серед найактуальніших викликів, з якими стикаються територіальні громади під час війни, є зростання кіберзагроз. Хакерські атаки, витоки даних, деструктивне програмне забезпечення стали буденністю. У таких умовах вкрай важливо зміцнювати цифрову безпеку, спираючись на міжнародний досвід та стандарти ЄС [39]. Проте відсутність системного підходу, недостатня координація між органами влади та бюрократичні бар'єри часто ускладнюють реалізацію ефективних рішень.

Проблеми поглиблює й зниження довіри населення до влади. Це пов'язано з браком прозорості у прийнятті рішень, запізнілою реакцією на потреби громад та низьким рівнем цифрової грамотності, як серед чиновників, так і серед самих мешканців. Хоча сучасні технології могли б стати інструментом зміцнення комунікації, їхнє ефективне застосування потребує підготовлених фахівців і якісної інфраструктури.

Інформаційна війна – ще один потужний дестабілізуючий фактор. Соціальні мережі використовуються для поширення фейкових повідомлень, маніпуляцій і панічних настроїв. Відсутність оперативного спростування та координації дій з боку влади лише посилює дезінформаційний ефект.

Окремо варто відзначити проблему масової міграції. Вимушений виїзд населення за кордон зменшує людський і фаховий потенціал громад, знижує податкові надходження й ускладнює комунікацію з тими, хто перебуває за межами країни. У результаті поглиблюється соціальна ізоляція та розрив у взаємодії з місцевою владою.

Для подолання вказаних проблем громадам необхідно зосередитися на кількох стратегічних кроках. Насамперед, доцільним є створення локальних центрів кризової комунікації, які координуватимуть обмін інформацією між владою, волонтерами та мешканцями. Крім того, громади мають розробити чіткі плани інформаційного реагування у разі надзвичайних ситуацій, з урахуванням можливих збоїв у зв'язку.

Ширше впровадження цифрових сервісів може значно підвищити ефективність комунікації. Мобільні додатки, інтерактивні мапи укриттів, платформи зворотного зв'язку – усе це дозволяє оперативно реагувати на загрози та враховувати потреби мешканців у реальному часі.

Важливо також забезпечити прозорість дій місцевої влади. Регулярні звіти, прямі ефіри та офіційні комунікаційні канали мають стати нормою. Паралельно слід розвивати медіаграмотність громадян – це зменшить вплив дезінформації та сприятиме критичному сприйняттю контенту.

Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування є ще одним пріоритетом. Навчання з кризової комунікації, цифрової безпеки та використання новітніх ІКТ допоможе посилити кадрову спроможність на місцях. Водночас, необхідно забезпечити належний рівень кіберзахисту, зокрема регулярний аудит інформаційних систем і захист персональних даних.

У віддалених громадах, де доступ до інтернету обмежений, варто розвивати альтернативні способи комунікації – радіомовлення, друковані

бюлетені та волонтерські інформаційні мережі. Це дозволить доносити критично важливу інформацію навіть за умов технічних обмежень.

Не менш важливим є підтримання зв'язку з українцями, які вимушено виїхали за кордон. Для цього доцільно створювати цифрові платформи, що надаватимуть доступ до актуальних новин, сервісів підтримки та механізмів залучення до відновлення громад.

Війна також продемонструвала недоліки чинної системи безпеки, яка формувалася в мирний час і виявилась недостатньо адаптованою до умов повномасштабної агресії [1]. Це підкреслює необхідність перегляду управлінських підходів на всіх рівнях.

Важливу роль у зміцненні стійкості громад відіграють цифрові інструменти навчання та інформування. Замість традиційних семінарів можна використовувати симуляції, що моделюють евакуацію, поведінку в надзвичайних умовах та дії під час небезпеки. Поширення таких матеріалів через соціальні мережі забезпечує широкий охоплення та підвищує готовність населення до викликів.

Загалом, цифрові технології не лише покращують інформування, а й стають важливим чинником зміцнення довіри між громадянами та владою. Завдяки інтерактивним форматам комунікації, таким як електронні сервіси, онлайн-опитування, публічні консультації, соціальні мережі та платформи електронної демократії – забезпечується прозорість управлінських процесів, зростає залученість населення до прийняття рішень і формується культура відкритої взаємодії. Громадяни отримують можливість своєчасно реагувати на управлінські ініціативи, краще орієнтуються в ризиках та діють узгоджено у кризових ситуаціях. У результаті посилюється соціальна згуртованість, підвищується стійкість громад і адаптивність системи публічного управління до сучасних викликів.

2.2. Інтеграція комунікативних технологій та цифрових компетентностей у практику публічного управління

У процесі масштабної трансформації системи публічного управління, яка ґрунтується на принципах відкритості, народовладдя та людиноцентризму, органи місцевого самоврядування (ОМС) отримали значно ширші повноваження. Для їх ефективної реалізації, а також для забезпечення реальної участі громадян у вирішенні державних і місцевих питань, ключовим чинником стає впровадження сучасних комунікаційних технологій.

Сьогодні для органів публічної влади (ОПВ) важливо не лише підтримувати зв'язок із громадськістю, а й робити цей зв'язок оперативним, прозорим і зручним, що можливо завдяки поєднанню традиційних каналів комунікації з цифровими інструментами, що дозволяє говорити про формування цифрової компоненти в системі публічного управління.

На національному рівні завдання цифровізації зафіксовані в Стратегії розвитку інформаційного суспільства України [37], Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018-2020 роки [38], а також в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, відповідно до якої Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа» на 2022-2027 роки.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), хоча й мають власну функціональність, фактично інтегруються з усіма іншими засобами комунікації, які застосовуються ОПВ. Це сприяє формуванню цілісної цифрової екосистеми, що охоплює не лише внутрішню роботу органів влади, а й ті сфери, на які вони поширюють свій комунікаційний вплив згідно з повноваженнями.

До таких сфер належать:

- 1) надання цифрових публічних послуг;
- 2) розвиток цифрової грамотності;
- 3) розбудова інфраструктури цифрового зв'язку;
- 4) підтримка цифрової економіки.

Доцільно представити ці сфери у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні сфери використання комунікаційних технологій органами публічної
влади

Тип технологій	Організаційна діяльність ОПВ	Цифрові публічні послуги	Цифрова грамотність	Цифрова інфраструктура	Цифрова економіка
ІКТ	робочі місця, пошта, внутрішні портали	«Дія», ЦНАПи, е-картки	ІТ-класи в бібліотеках	інтернет, IoT, хмари	Індустрія 4.0
Е-документообіг	е-документи, е-підписи	реєстри, автоматизація ЦНАПів	«Цифрограм для держслужбовців»	хмарні бази даних	NoSQL для кіберсистем
Е-врядування	СЕВ, громади у смартфоні	портал «Дія», електронні послуги	«Дія. Цифрова освіта», «Цифрограм 2.0»	Prozorro, DREAM, ЄІССС	ERP-системи, акселератори
Е-демократія	сайти, платформи участі	е-петиції, швидке реагування	«Зірки е-демократії»	системи моніторингу	стартапи, ІТ-кластери
Комунікаційна стратегія	цифрові стратегії ОПВ	геопортали ЦНАПів	подолання цифрового розриву	смарт-міста, смарт-громади	модель «потрійної спіралі»
Електронні медіа	чат-боти, соцмережі, блоги	мобільні застосунки	чат-боти з кібергігієни	мобільні платформи	інноваційні кластери

Сформовано автором самостійно

ІКТ у сфері публічного управління слід розуміти як сукупність методів, технічних засобів, програмного забезпечення та інформаційних ресурсів, які інтегруються для ефективного збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації. Їхнє застосування охоплює широкий спектр завдань, від автоматизації робочих місць до прийняття управлінських рішень, обробки великих даних та вирішення конфліктних ситуацій.

Яскравим прикладом ефективного використання цифрових технологій на місцевому рівні є Вінницька міська рада, де цифровізація охопила всі виконавчі органи. Усі 679 працівників забезпечені персональними комп'ютерами, а також необхідним програмно-технічним забезпеченням. Завдяки цьому створено повноцінне цифрове середовище, яке сприяє ефективній координації та управлінню.

Для внутрішньої взаємодії між підрозділами ради функціонує внутрішній

портал, що забезпечує:

- формування баз даних;
- зберігання службової документації на центральному сервері;
- доступ до нормативних актів;
- швидкий пошук інформації за заданими параметрами.

Крім того, інтегрований комунікатор дозволяє налагодити миттєвий обмін повідомленнями, проводити аудіо- та відеозв'язок, що істотно підвищує оперативність службових комунікацій. Робоча поштова система, доповнена модулями календарного планування та ведення завдань, оптимізує використання робочого часу та сприяє підвищенню організаційної ефективності.

Структуру цифрової інфраструктури Вінницької міської ради наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура цифрової інфраструктури Вінницької міської ради

Компонент інфраструктури	Функції / призначення	Приклади / реалізація у Вінниці
Автоматизація бізнес-процесів	Централізація, облік, внутрішня взаємодія	Платформа IT-Enterprise для внутрішніх процесів it.ua
Департамент IT	Управління мережами, інформаційними системами, ресурсами	Департамент IT Вінницької міської ради Вінницька Міська Рада
Онлайн сервіси ЦНАП	Надання адміністративних послуг через інтернет	Онлайн-послуги ЦНАП Вінницької міськради Вінницька Міська Рада+1
Цифрові класи / освіта	Підвищення цифрової грамотності населення	Платформа «Цифровий простір міста» Вінницька Міська Рада
Програма трансформації / модернізації ІКТ	Оновлення апаратури і програмних систем	Програма інформатизації міської ради Вінницька Міська Рада
Сервіси відкритих даних	Публікація даних, прозорість	Модернізація порталу відкритих даних
Електронні сервіси через сайт	Доступ громадян до інформації і сервісів онлайн	Розділ «Електронні сервіси» на сайті ради

Сформовано автором за даними Вінницької міської ради

Цифрові публічні послуги в Україні реалізуються як на рівні центральної влади (ОДВ), так і органами місцевого самоврядування. Основними

інструментами їх надання є:

- портал «Дія» – як єдина точка доступу до електронних адміністративних послуг;
- ЦНАПи – для отримання послуг офлайн із цифровою підтримкою;
- галузеві електронні системи – у сферах охорони здоров'я, освіти, транспорту, соціального захисту тощо.

Часто ці послуги супроводжуються створенням автоматизованих робочих місць, а також використанням електронних карток для ідентифікації або оплати (наприклад, у транспорті).

Зростання попиту на е-сервіси загострює потребу у підвищенні цифрової грамотності населення. Сьогодні цифровізація розвивається швидше, ніж населення встигає засвоїти нові навички. З метою подолання цього розриву, у Вінницькій громаді в межах бібліотечної системи були створені ІТ-класи, де мешканці можуть отримати базові знання у сфері цифрових технологій.

На загальнодержавному рівні цифрову трансформацію координує Міністерство цифрової трансформації України. Серед пріоритетів – розбудова цифрової інфраструктури, що включає:

- всесвітню мережу Інтернет;
- широкопasmовий доступ;
- розвиток мобільного та супутникового зв'язку;
- платформи захисту інформації.

Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування, як показує приклад Вінницької громади, не лише оптимізує управлінські процеси, а й забезпечує прозорість, доступність та оперативність у взаємодії з громадянами. Комплексний підхід до впровадження ІКТ, із врахуванням інфраструктури, кадрів та освіти – є запорукою успішної цифрової трансформації територіальних громад.

Сьогодні важливим елементом цифрової трансформації є розвиток сучасної цифрової інфраструктури, яка охоплює мобільні мережі, системи зв'язку нового покоління, а також рішення в галузі безпеки та хмарних

обчислень. Особливої актуальності набуває інфраструктура мобільного зв'язку – на базі технологій 3G, 4G та 5G, а також радіомережі LoRaWAN, які активно використовуються в системах Інтернету речей (IoT). Паралельно розвивається супутниковий зв'язок, платформи кібербезпеки та хмарні сервіси, що дають змогу забезпечити безперервний доступ до даних і підвищити стійкість комунікаційних систем [27].

Згідно з аналітичними дослідженнями, рівень розвитку IT-інфраструктури України є доволі високим: наша країна посідає 11-те місце серед 23 країн Центральної та Східної Європи, розташувавшись між Сербією та Чехією [18]. Такий показник створює сприятливі умови для посилення цифрової присутності органів публічної влади (ОПВ), дозволяючи значно підвищити інтенсивність і якість їхньої комунікації з громадянами.

На основі сучасної інфраструктури, автоматизації та роботизації поступово формується цифрова економіка, зокрема, її основний сектор – Індустрія 4.0. Органи публічної влади, у межах своїх компетенцій, беруть участь у підтримці цифрової трансформації на місцях. Особливо активною в цьому плані є Вінницька міська рада, яка долучається до створення локальних екосистем, де поєднуються креативність, технології та інфраструктура. Серед таких ініціатив – Креативний простір «Артинов», iHub Вінниця, Вінницький обласний молодіжний центр «Квадрат», простір «Cherdak» та інші.

Важливе місце в цифровому управлінні займають документно-комунікаційні технології, які забезпечують перехід від традиційного до електронного документообігу (СЕД). Завдяки цьому процес обробки документів стає швидшим, точнішим і безпечнішим. Цифрові системи дозволяють:

- автоматично відстежувати етапи підготовки документів;
- оперативно повідомляти зацікавлені сторони;
- уникати дублювання;
- зменшити обсяг ручного введення інформації.

Зокрема, форми, заповнені громадянами або працівниками ОПВ, автоматично потрапляють до баз даних, що підвищує ефективність

управлінських процесів.

На сьогодні без впровадження СЕД жоден орган публічної влади не може повноцінно функціонувати – ці системи є основою внутрішньої та зовнішньої комунікації, документообігу, прийняття рішень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні системи електронного документообігу в Україні

Тип органу влади	Системи, що використовуються
Органи державної влади (ОДВ)	АСКОД, Megapolis.Документообіг, ДОК ПРОФ 2.0, Атлас ДОК, FossDoc
Органи місцевого самоврядування (ОМС)	АСКОД (м. Київ), iTSOoffice, Optima Work-Flow, DocsVision (м. Вінниця), Megapolis, LotusNotes, КАІ-Документообіг

Сформовано автором з даними [26]

Таким чином, завдяки розвитку сучасної цифрової інфраструктури, переходу до Індустрії 4.0 та впровадженню СЕД, органи публічної влади не лише підвищують ефективність управління, а й забезпечують прозору та надійну взаємодію з громадянами у цифровому середовищі.

Документно-комунікативні технології є невід’ємною частиною надання цифрових публічних послуг. Саме вони забезпечують функціонування реєстраційно-облікових систем у ЦНАПах, електронний документообіг у державних установах та підприємствах, створення е-документів (наприклад, паспортів, посвідчень водія, студентських квитків), а також використання електронних підписів і печаток, які вимагають чинних сертифікатів і ключів (зокрема, через «Дію»). Вони також лежать в основі електронних реєстрів, таких як «Оберіг» чи база одержувачів соціальних послуг.

Для підвищення рівня цифрової компетентності, особливо серед службовців, впроваджено національний тест «Цифрограм для держслужбовців», який оцінює вміння ефективно використовувати ІКТ у професійній діяльності, зокрема у роботі з СЕД.

Один із пріоритетів у розвитку цифрової інфраструктури ОПВ – це створення і підтримка баз даних, які лежать в основі автоматизованих систем.

Традиційно використовувалися реляційні бази даних – таблиці, пов’язані між собою, що добре підходили для структурованої інформації. Проте сучасні виклики вимагають роботи з великими масивами неструктурованих даних (Big Data), гнучкої аналітики та можливостей обробки в реальному часі.

За словами Михайла Федорова, міністра цифрової трансформації, завдяки впровадженню інноваційних підходів до роботи з даними, Україна у 2022 році увійшла до 20 провідних країн світу за рівнем розвитку екосистем даних.

Електронне урядування (е-уряд) – це основний інструмент цифрової трансформації органів публічної влади. Його головна функція – забезпечення прозорості, ефективної та зручної взаємодії держави з громадянами та бізнесом через цифрові канали. Системи е-уряду інтегруються у локальні мережі та використовують глобальні комунікаційні платформи для передачі даних у режимі реального часу [29].

Завдяки системним крокам у розвитку е-врядування, Україна у 2022 році піднялася на 46-те місце у світовому рейтингу електронного врядування, покращивши свій результат на 23 позиції порівняно з 2020 роком [18]. Це дало змогу країні увійти до групи держав із високим рівнем цифрового розвитку (між Чехією та Словаччиною), де перше місце посідає Данія.

Основні сфери застосування документно-комунікативних технологій в ОПВ наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні сфери застосування документно-комунікативних технологій в ОПВ

Сфера застосування	Опис / приклади
Реєстраційні системи	ЦНАП, «Оберіг», бази соцпослуг
Е-документи та е-підпис	Паспорт, посвідчення, студквиток, е-підписи через «Дію»
Тестування цифрових навичок	«Цифрограм для держслужбовців»
Бази даних	Реляційні (традиційні), NoSQL (сучасні)
Е-уряд та м-уряд	Портал «Дія», мобільні сервіси, громади у смартфоні

Сформовано автором самостійно

Варто зазначити, що у світі сформовано дві основні моделі електронного урядування (2.1).



Рис. 2.1. Основні моделі електронного урядування

Сформовано автором

В Україні в межах першої моделі органи місцевого самоврядування підключені до Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ), що надає їм захищений доступ до державних реєстрів.

Цифрові комунікації уряду реалізуються за трьома напрямками:

- 1) G2G (уряд – уряд);
- 2) G2B (уряд – бізнес);
- 3) G2C (уряд – громадяни).

Деякі дослідники (наприклад, М. Бекус) розглядають G2C як форму електронної демократії [49; 50], однак це не зовсім коректно, адже остання передбачає ініціативу саме з боку громадян, а не влади.

Офіційний перелік е-послуг представлено на Урядовому порталі в розділі «Електронні послуги». На рівні громад функціонали «Дії» підтримуються CDTO – цифровими координаторами, які працюють через платформу «Дія. Цифрова громада», а також вебресурсами ЦНАПів. У перспективі саме ЦНАПи мають стати фізичними центрами надання цифрових послуг у форматі «Дія. Центр».

Однак варто зазначити, що не всі послуги доступні в електронному

форматі. Наприклад, у ЦНАПі Вінницької міської ради «Прозорий офіс» через «Персональний кабінет громадянина» доступно лише 8,4 % е-послуг (52 з 618). Для порівняння, в Естонії цей показник становить понад 99 % [56].

Позитивним є впровадження автоматизованих послуг, зокрема через «розумний» Кол-центр, який працює цілодобово. Для забезпечення широкого доступу до цифрових послуг важливо підвищувати цифрову компетентність громадян. Для цього створено освітню платформу «Дія. Цифрова освіта», а також національні тести «Цифрограм» і «Цифрограм 2.0», які оцінюють рівень цифрової грамотності за європейськими стандартами.

Крім цього, на базі технологій е-врядування в Україні впроваджуються масштабні державні системи:

- 1) «Трембіта» – система обміну даними між державними реєстрами;
- 2) ЄІССС – Єдина інформаційна система соціальної сфери;
- 3) Prozorro – система електронних публічних закупівель;
- 4) Портал у сфері будівництва;
- 5) Портал «Війна й санкції» – інструмент збору інформації про активи осіб, пов'язаних із збройною агресією;
- 6) DREAM – цифрова екосистема для моніторингу проєктів відновлення в межах 15 національних програм.

У напрямі G2B цифрове урядування сприяє розбудові цифрової економіки. Для цього органи влади співпрацюють з представниками Асоціації підприємств промислової автоматизації України (АППА), яка: стала ініціатором стратегії Індустрії 4.0; курує Технічний комітет з промислової автоматизації; підтримує мережу Центрів Індустрії 4.0, кластери ІАМ, акселератори, дорожні карти цифрової трансформації.

Одним з технологічних лідерів є компанія IT-Enterprise, яка ще у 2011 році представила модулі ERP-систем на виставці в Ганновері. За оцінками фахівців, ці розробки ефективно вирішують завдання Індустрії 4.0, не поступаючись закордонним аналогам [17].

Для забезпечення такої участі необхідно вдосконалювати цифрову

комунікацію між владою і громадськістю, зокрема через офіційні сайти органів публічної влади.

Прикладом адаптації до цих вимог є Концепція цифрової партисипації Вінницької міської громади (2019-2025 рр.) та запуск місцевого Порталу відкритих даних, заснованого на принципах відкритості й прозорості.

У межах міжнародної програми EGAP в Україні створено Платформу електронної демократії (e-DEM). Її основне завдання – сприяти участі громадян у прийнятті рішень шляхом голосувань, консультацій, подання петицій чи ініціатив. Одним із найпопулярніших сервісів на платформі є «Громадський бюджет», за допомогою якого мешканці українських громад (наприклад, Дніпра або Вінниці) обирають проекти для фінансування з місцевих бюджетів.

Для подальшого розвитку е-участі у Вінниці доцільно створити окремий е-сервіс на базі простору «Місто змістів», що спеціалізується на стратегіях розвитку міста.

З початком повномасштабної війни особливої актуальності набули електронні сервіси для оперативного реагування. Так, у Вінниці функціонує система «Цілодобова варта», яка дозволяє мешканцям повідомляти про надзвичайні ситуації, аварії, проблеми з інфраструктурою. Аналогічні ініціативи реалізуються на базі гуманітарних хабів, зокрема «Я – Маріуполь» і «Херсон – це Україна», які забезпечують швидкий обмін інформацією між ВПО і владою.

Разом з цим, ефективне використання електронних сервісів можливе лише за умови достатнього рівня цифрової грамотності громадян. Для цього варто створювати муніципальні вебсайти цифрової освіти, а також використовувати вже доступні ресурси, як-от освітній серіал «Зірки е-демократії», що сприяє популяризації електронної участі.

Важливу роль у підтримці е-демократії відіграють локальні цифрові системи, зокрема:

- 1) проєкт «Безпечне місто» у Вінниці (950 камер, ШІ, Ситуаційний центр);
- 2) цифрові системи моніторингу довкілля та енергозбереження;
- 3) системи оповіщення та автоматичне відкриття укриттів.

Розвиток таких систем особливо актуальний в умовах війни, адже вони дозволяють забезпечити реальну безпеку, координацію та швидку реакцію влади на запити мешканців.

Для розвитку цифрової економіки в рамках е-демократії органи публічної влади повинні активно співпрацювати з інноваторами, як установами освіти, так і громадами. Наприклад, Вінницька міська рада об'єднала зусилля з ВНАУ, створивши Агрохаб у партнерстві з французьким урядом, університетом Agrosup Діжон та кластером «AgroVin» – мета якого – впровадження студентських та наукових розробок у аграрний сектор та освітній процес. З Донецьким університетом ім. Василя Стуса реалізується угоду про спільні проекти в освіті й науці, а з Вінницьким технічним університетом – підтримка стартап-школи «Сікорський Челендж», що стимулює молоді ІТ-ініціативи. Варто зазначити, що столиця України – Київ – у 2023 році увійшла до топ-100 міст світу за розвитком ІТ-стартапів [18].

Водночас завдання комунікаційної стратегії органів влади – налагодити взаємодію з бізнесом, громадянами й іншими структурами для досягнення місії цього органу [30]. Наприклад, у стратегії Верховної Ради на 2017–2021 роки передбачалось посилення довіри через орієнтацію комунікацій на цільові групи [24]. Такі ж підходи мають застосовувати місцеві ради, особливо в великих містах.

Цифровізація включена в низку стратегічних документів, від президентської програми до планів розвитку громад. Відповідно до Концепції реформування урядових комунікацій [25], влада формує стратегії цифровізації публічних послуг, часто з використанням геоінформаційних систем (ГІС) у вигляді геопорталів. Вже працює Геопортал Вінниці з сервісом «Звернення громадян». У громадах із сільською специфікою ГІС часто застосовують для управління землею.

Органи місцевого самоврядування прагнуть побудувати смартміста та смартгромади на основі концепції Інтернету речей (IoT). Використовуючи NB-IoT або LoRaWAN, вони прагнуть покращити транспорт, безпеку,

енергоефективність і міський комфорт. В Україні ключові оператори (Київстар, Vodafone, lifecell) вже запустили відповідні мережі, що дозволило деяким містам досягти високого рівня цифровізації.

У цифровій економіці важливий ефект моделі «потрійної спіралі» – взаємодія влади, науки й бізнесу. Органи влади забезпечують нормативну підтримку, університети продукують інновації, а бізнес їх впроваджує [54]. Приклад – Всеукраїнський консорціум на базі ВНАУ, де тісно працюють влада, університети та підприємці.

Розповсюдження соціальних мереж й чат-ботів покращує комунікацію влади з громадянами. Вони використовуються для інформування, зворотного зв'язку й залучення до рішень. У Вінниці працює чат-бот «СВОЇ», через Viber і Telegram повідомляють про рішення та послуги громади. Жителі голосують за бюджет участі онлайн.

Для реалізації публічних сервісів влада просуває мобільні застосунки – наприклад, «Vinnytsia Transport», «Е-квиток Вінниці», «Vilna Mapa Vinnytsia». Додатково в активі громади є чат-бот «Залишайся у безпеці» (проти дія торгівлі людьми) та чат «Онлайн-чат з соціальних питань» для консультацій у режимі реального часу.

Усі ці сервіси функціонують завдяки базовій інтернет-інфраструктурі – провідному й мобільному зв'язку, а також науково-освітнім мережам (наприклад, УРАН). Соціальні мережі формуються на основі цієї мережевої бази. Видатний соціолог Мануель Кастельс вже на початку ХХ століття пояснював, що економіка майбутнього виростає навколо інформаційних і медіа-мереж [53].

Оскільки цифрова економіка спирається на інновації, вона формує простори як кластери, парки, технологічні центри, де ОМС відіграють важливу роль. У Вінниці, наприклад, міська влада вже почала створення індустріальних парків на базі цифрового профілю. У листопаді 2022 року підписано меморандум із ТОВ «U PARKS» щодо створення «харчової Кремнієвої долини» до 2026 року.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах глобальних викликів, війна, економічна нестабільність, інфляційні коливання, соціальна напруженість, роль комунікацій у сфері публічного управління суттєво зросла. Оперативне та ефективне інформування громадян, зворотний зв'язок, прозорість діяльності органів влади стають ключовими чинниками забезпечення довіри до державних інституцій.

Водночас, стрімкий розвиток цифрових технологій вимагає перегляду традиційних механізмів комунікації. Влада має не лише передавати інформацію, але й налагоджувати конструктивний діалог з громадянами, бізнесом, громадськими організаціями, тобто всіма учасниками процесу публічного управління.

Серед основних проблем, що потребують вирішення, слід виділити:

1. Фрагментарність комунікаційних каналів, які не завжди забезпечують ефективну взаємодію між владою та громадянами.
2. Нерівномірність цифровізації – перевага у доступі до електронних сервісів спостерігається переважно у великих містах, тоді як віддалені громади мають обмежений доступ до цифрових рішень.
3. Низький рівень цифрової грамотності частини населення, що ускладнює залучення громадян до цифрових форматів участі.
4. Відсутність єдиної стратегії комунікацій на локальному рівні: комунікаційна діяльність часто не є системною, не має цільової орієнтації та механізмів оцінювання ефективності.

Ці виклики вимагають чітко окреслених напрямів удосконалення комунікаційної політики органів публічної влади.

В умовах воєнного стану, посилення цифрових викликів та необхідності відновлення довіри до публічної влади особливого значення набуває вдосконалення комунікаційних технологій, які використовуються в системі

публічного управління. Ефективна комунікація між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадянським суспільством і бізнесом виступає ключовим інструментом як у кризових ситуаціях, так і в процесі стратегічного планування розвитку громад. Проте на практиці наявні технології не завжди відповідають потребам динамічного суспільства та викликам цифрової доби.

Тому доцільно окреслити основні напрями, за якими можливе підвищення ефективності комунікацій у сфері публічного управління. У таблиці 3.1 узагальнено основні напрями удосконалення, очікувані результати їх впровадження, а також приклади практичного застосування на рівні державних і місцевих органів влади.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення комунікаційних технологій у публічному управлінні та приклади їх реалізації

№	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат	Приклад реалізації
1	Єдина комунікаційна платформа	Зменшення дублювання, швидкий зворотний зв'язок	«Дія», місцеві портали
2	Цифрова стратегія громади	Покращення планування й координації	Стратегія м. Вінниця
3	Підвищення цифрової грамотності	Якісне надання е-послуг	«Цифрограм», Дія.Освіта
4	Моніторинг ефективності	Вимірювання результатів комунікацій	КРІ, дашборди
5	AI та автоматизація	Швидкість, персоналізація	Чат-боти, е-рішення
6	Розвиток інфраструктури	Зменшення цифрового розриву	IoT у смарт-громадах

Сформовано автором

В умовах високої інформаційної турбулентності, викликаній як воєнними подіями, так і діджиталізацією суспільства, створення єдиної комунікаційної платформи є критично важливим завданням для публічного управління. Основна мета такого інструменту – об'єднання всіх каналів комунікації між органами влади, громадянами, бізнесом і громадськими організаціями в єдину цифрову екосистему, яка забезпечує:

- 1) своєчасне та узгоджене інформування громадян з офіційних джерел;
- 2) усунення дублювання функцій в органах влади;

- 3) оперативний зворотний зв'язок між адміністрацією і мешканцями;
- 4) зниження витрат на обробку інформації та обслуговування окремих комунікаційних каналів.

Найяскравішим прикладом реалізації цієї ідеї на національному рівні є єдиний портал державних послуг «Дія». Його інтерфейс об'єднує доступ до великої кількості цифрових сервісів, від електронного паспорта до подання заяв на відшкодування за зруйноване житло. Окрім цього, «Дія» функціонує як канал екстреного оповіщення населення, що особливо важливо в умовах війни.

На місцевому рівні схожі функції виконують інформаційні портали міських рад. Наприклад, офіційний сайт Вінницької міської ради інтегрує:

- новинну стрічку,
- персональні кабінети мешканців,
- сервіси з подання петицій, запису до ЦНАПу, звернень громадян,
- інтеграцію з сервісами «Дії» тощо.

Використання єдиної платформи дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, а й зміцнити довіру громадян до органів публічної влади завдяки прозорості, відкритості та швидкій реакції на потреби суспільства.

Іншим важливим вектором удосконалення комунікаційних технологій у публічному управлінні є розробка та реалізація цифрової стратегії громади. Це документ стратегічного рівня, що визначає бачення, цілі, інструменти й очікувані результати цифрової трансформації в межах конкретної територіальної громади.

Значення цифрової стратегії полягає у тому, що вона дозволяє:

- системно планувати розвиток цифрової інфраструктури;
- визначити пріоритетні напрями діджиталізації (освіта, медицина, транспорт, безпека тощо);
- інтегрувати дані з різних джерел для підвищення якості управлінських рішень;
- координувати взаємодію між владою, бізнесом, громадськістю та освітніми установами;

– залучати міжнародну технічну допомогу та інвестиції.

Показовим прикладом є Цифрова стратегія Вінницької міської територіальної громади, в якій:

- визначено конкретні цілі цифрового розвитку до 2025 року;
- розроблено концепцію «Розумного міста» (Smart City) з упором на е-комунікацію, е-послуги та е-партисипацію;
- впроваджено геоінформаційні системи (наприклад, Геопортал Вінниці), які інтегрують дані про комунальну інфраструктуру, землю, транспорт, укриття тощо;
- передбачено створення Порталу відкритих даних, що дає змогу мешканцям та бізнесу аналізувати міське управління та брати участь у прийнятті рішень.

Завдяки такій стратегії громада переходить від точкової цифровізації до системної цифрової трансформації, що охоплює не лише технології, а й підготовку кадрів, нормативну базу, інституційну спроможність та цифрову культуру.

Успішне впровадження будь-яких комунікаційних технологій у сфері публічного управління неможливе без належного рівня цифрових компетентностей як серед працівників органів влади, так і серед населення. Адже навіть найсучасніші сервіси залишаються неефективними, якщо користувачі не вміють ними правильно користуватися або взагалі не усвідомлюють їхнього призначення.

Особливо актуальним це питання стало на тлі стрімкої цифровізації державних послуг. Громадянам дедалі частіше пропонуються онлайн-сервіси, однак темпи поширення технологій значно перевищують темпи засвоєння відповідних навичок. Це призводить до цифрової нерівності, особливо серед людей старшого віку, мешканців сіл та представників соціально вразливих груп.

Саме тому підвищення цифрової грамотності варто розглядати як інвестицію у якість публічного управління. Адже здатність громадянина самостійно оформити документ у застосунку, подати електронне звернення або

скористатися державною е-послугою – це не лише спрощення доступу до сервісів, а й посилення прозорості та підзвітності влади.

В Україні вже існують цільові ініціативи, які демонструють практичну реалізацію цього напрямку. Зокрема, національна освітня платформа «Дія.Освіта» забезпечує безоплатний доступ до курсів, навчальних серіалів та тестів, спрямованих на розвиток цифрових навичок. Особливу роль тут відіграє тест «Цифрограм», який дає змогу оцінити базовий рівень цифрової компетентності державних службовців і громадян, а також сформувати індивідуальні траєкторії для її підвищення.

Таким чином, цифрова грамотність – це не просто навичка, а критично важливий чинник ефективної комунікації у публічному управлінні. Вона формує здатність суспільства адаптуватися до змін, самостійно користуватися цифровими ресурсами та активно брати участь у процесах прийняття рішень.

Ще одним важливим напрямом удосконалення комунікаційних технологій у публічному управлінні є запровадження чіткої системи моніторингу та оцінювання ефективності комунікацій. В умовах високої конкуренції за увагу громадян та інформаційного перевантаження для органів влади стає принципово важливим не просто поширювати повідомлення, а досягати конкретних результатів: підвищення довіри, залучення до обговорень, використання сервісів тощо.

Для цього варто поступово відходити від інтуїтивного сприйняття комунікації до її регулярного вимірювання за допомогою кількісних та якісних індикаторів. Мова йде не лише про підрахунок кількості охоплень у соціальних мережах, переглядів або запитів, а про аналіз того, який вплив мала комунікація на поведінку, мотивацію та обізнаність аудиторії.

Сучасні технології дозволяють у реальному часі відстежувати зміни за допомогою дашбордів – інтерактивних панелей, які візуалізують основні показники діяльності. На державному рівні дедалі частіше використовуються КРІ (ключові показники ефективності), що дозволяють зрозуміти, які з рішень справді працюють, а які потребують корекції.

У поєднанні з даними зворотного зв'язку та аналітикою з офіційних сайтів чи соціальних мереж, це дає змогу вибудовувати гнучкі комунікаційні стратегії. Окрім цього, моніторинг ефективності допомагає підвищити відповідальність за ухвалення управлінських рішень, що особливо важливо в умовах воєнного часу або під час реалізації масштабних реформ.

В умовах стрімкого інформаційного потоку й зростаючих очікувань громадян щодо якості цифрових сервісів, усе більшої актуальності набуває використання штучного інтелекту (AI) та автоматизації у системах публічного управління. Ці технології відкривають нові можливості для органів влади, насамперед у підвищенні швидкості обробки запитів, персоналізації комунікацій та мінімізації людського фактору.

Одним із найпоширеніших інструментів у цьому напрямі стали чат-боти – віртуальні асистенти, які можуть цілодобово відповідати на типові запитання громадян, допомагати у заповненні форм, надавати консультації або супроводжувати користувача в процесі отримання електронної послуги. Їхня перевага полягає в тому, що вони дозволяють автоматизувати масові процеси без втрати якості комунікації.

Однак потенціал AI не обмежується лише чат-ботами. У системах публічного управління вже сьогодні з'являються розумні аналітичні модулі, які дозволяють прогнозувати поведінку користувачів, виявляти ризики, формувати індивідуальні пропозиції для певних груп населення. Наприклад, у містах використовуються автоматизовані системи обробки звернень, які самостійно класифікують повідомлення, розподіляють їх за відповідними структурними підрозділами та формують звіти про їхнє виконання.

Завдяки цьому скорочується час між зверненням громадянина та отриманням відповіді, а сам процес комунікації стає доступнішим, ефективнішим і прозорішим. Особливо важливим є те, що системи на основі AI дозволяють забезпечити персоналізований підхід до комунікації: адаптувати сервіси до потреб конкретного користувача, виходячи з його віку, місця проживання, попередніх дій тощо.

Отже, автоматизація і штучний інтелект – це не просто технологічний тренд, а невід’ємна складова сучасного публічного управління, що дозволяє підвищити якість взаємодії влади й громадян в умовах обмежених ресурсів та високої динаміки змін.

Ще одним важливим напрямом, без якого неможливо уявити успішну цифрову трансформацію системи публічного управління, є розвиток сучасної цифрової інфраструктури. Йдеться не лише про технічну базу, але й про створення умов для рівного доступу до цифрових послуг для всіх громадян, незалежно від місця проживання, віку чи соціального статусу.

На жаль, в Україні досі існує помітний цифровий розрив: мешканці великих міст мають кращі можливості щодо доступу до Інтернету, цифрових сервісів та цифрової освіти, тоді як у сільській місцевості ці ресурси залишаються обмеженими. Саме тому розвиток інфраструктури має на меті не лише модернізацію, але й забезпечення цифрової рівності, що є основою справедливого публічного управління.

У цьому контексті особливе місце посідає впровадження технологій Інтернету речей (IoT), які вже стали основою функціонування так званих смарт-громад. Завдяки IoT у публічному просторі з’являються системи, що здатні автоматично реагувати на потреби мешканців: розумне освітлення, інтелектуальні зупинки транспорту, системи контролю якості повітря, моніторингу безпеки чи енергоспоживання.

Наприклад, інтеграція IoT у міське середовище дозволяє отримувати дані у реальному часі та оперативно ухвалювати управлінські рішення. Це не лише покращує якість публічних послуг, але й дозволяє громадянам бути активними учасниками змін, зокрема через застосунки, що підключаються до загальноміських платформ.

Крім того, цифрова інфраструктура, що охоплює мобільний зв’язок, широкосмуговий Інтернет, центри обробки даних та хмарні сервіси, стає фундаментом для інтеграції новітніх технологій у систему публічного управління: від цифрових реєстрів до автоматизованих систем документообігу.

В умовах глибоких суспільно-політичних потрясінь, воєнних дій та затяжних криз комунікаційні технології відіграють не просто важливу, а ключову роль. Вони стають інструментом не тільки ефективного управління, але й збереження стабільності, мобілізації суспільства, відновлення довіри до влади та координації між усіма рівнями управління.

Однією з головних функцій комунікацій у період криз є оперативна передача правдивої, чіткої та перевіреної інформації, що дозволяє уникати паніки, зменшувати рівень дезінформації та координувати дії населення. Війна, пандемія чи стихійні лиха створюють ситуації невизначеності, у яких саме комунікація стає каналом підтримки та єдності між владою і громадянами. Здатність органів публічної влади своєчасно повідомляти про небезпеку, правила поведінки або зміни у функціонуванні державних сервісів – запорука збереження довіри суспільства й стабільності держави.

Під час війни, як показав досвід України після повномасштабного вторгнення у 2022 році, особливої ваги набули такі інструменти, як цифрові платформи екстреного реагування, мобільні застосунки для сповіщення про тривоги, чат-боти для інформування населення, телеграм-канали місцевих адміністрацій тощо. Завдяки цим засобам громади отримували доступ до критично важливої інформації – про загрози, гуманітарну допомогу, евакуацію, реєстрацію збитків чи пошкодженого житла, медичну підтримку тощо.

У процесі післявоєнного відновлення значення комунікаційних технологій не зменшується, а навпаки – трансформується. Вони стають інструментом публічного діалогу, обговорення стратегій відбудови, моніторингу ефективності проектів та залучення мешканців громад до прийняття управлінських рішень. Особливо актуальною стає електронна демократія – петиції, електронні консультації, громадські обговорення та бюджети участі. Це сприяє не лише відновленню інфраструктури, а й відновленню довіри до інституцій, зміцненню соціального капіталу та формуванню відчуття причетності до змін.

Також важливо, що саме завдяки комунікаційним технологіям держава може системно взаємодіяти з міжнародними партнерами, донорами,

гуманітарними організаціями. Прозора цифрова звітність, наочні дашборди, геоінформаційні системи для моніторингу виконання програм відбудови – усе це формує позитивний імідж держави на міжнародному рівні та зміцнює її позиції у перемовинах про підтримку.

Таким чином, удосконалення комунікаційних технологій у публічному управлінні має стратегічне значення для підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення прозорості, залучення громадян до процесів прийняття рішень та підтримки довіри у суспільстві. Результативна комунікаційна політика потребує системного підходу, впровадження інноваційних інструментів, розбудови інфраструктури та розвитку людського потенціалу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено всебічне дослідження процесів формування та удосконалення комунікацій у сфері публічного управління в умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації, воєнного стану, зміни ролі громадянського суспільства та необхідності підвищення прозорості діяльності органів влади. В результаті аналізу сформульовано такі узагальнення та висновки:

1. Теоретична частина роботи довела, що комунікація в публічному управлінні є не просто засобом передачі інформації, а стратегічним інструментом формування ефективної взаємодії між владою і громадськістю. Визначено ключові елементи комунікативного процесу, проаналізовано різновиди та моделі комунікацій, що застосовуються в управлінській практиці. Особлива увага приділена класифікації видів комунікацій залежно від ступеня залучення громадян: від одностороннього інформування до партнерства як найвищого рівня взаємодії.

2. У ході дослідження охарактеризовано три основні моделі комунікації, що застосовуються у сфері публічного управління: лінійну, інтерактивну та трансакційну. Показано, що лише трансакційна модель дозволяє забезпечити повноцінний діалог між державою та громадськістю, сприяє зміцненню довіри та ефективнішому залученню громадян до процесу прийняття рішень.

3. У розділі, присвяченому комунікаціям в умовах воєнного стану, обґрунтовано, що саме ефективна кризова комунікація дозволяє територіальним громадам зберігати стійкість, оперативно реагувати на загрози та мобілізувати ресурси. Доведено важливість використання сучасних ІКТ, зокрема мобільних додатків, соціальних мереж, чат-ботів, платформ електронної демократії для інформування населення та координації дій.

4. Встановлено, що важливими чинниками стійкості громад в умовах кризи є: прозора й системна комунікація, доступ до перевіреної інформації, високий рівень цифрової грамотності населення, а також наявність довіри до органів

публічної влади. У роботі акцентовано увагу на загрозах інформаційній безпеці, зокрема поширенню фейків, кіберризикам та недовіри до офіційних джерел інформації.

5. На прикладі діяльності Вінницької міської ради продемонстровано практичну реалізацію принципів цифровізації управління. Детально проаналізовано структуру цифрової інфраструктури, яка включає автоматизацію внутрішніх процесів, впровадження електронного документообігу, розвиток внутрішніх порталів, цифрових послуг, а також освітніх програм із підвищення цифрової компетентності громадян.

6. Поряд із досягненнями виявлено низку проблем, які потребують подолання: нерівномірний доступ до цифрових ресурсів у різних громадах, недостатня кількість кваліфікованих кадрів у сфері ІКТ, бар'єри цифрової грамотності серед окремих категорій населення, відсутність стратегій протидії дезінформації, слабка координація у сфері кризової комунікації.

7. У роботі запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики у сфері публічного управління:

- розробка та впровадження локальних стратегій кризової комунікації;
- створення комунікаційних центрів на базі громад;
- розвиток платформ для електронної участі громадян;
- впровадження навчальних програм із цифрової грамотності для посадовців і громадян;
- модернізація телекомунікаційної інфраструктури;
- підтримка інформаційної безпеки та протидія фейковим повідомленням;
- використання мультимедійних систем комунікації (радіо, друк, онлайн).

8. Загалом, дослідження підтвердило гіпотезу про те, що ефективні комунікації в публічному управлінні є не лише засобом покращення зворотного зв'язку, а й потужним інструментом соціальної згуртованості, підтримки демократичних процесів і підвищення результативності діяльності органів влади в умовах невизначеності, кризи чи реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов А. В. Мілітаризація органів державної влади України в системі забезпечення національної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. № 6. С. 63-68.
2. Амро Т. Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні у надзвичайних умовах. *Публічне урядування*. 2022. № 4. С. 73-79.
3. Антонова Л. В., Антонов А. В., Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1. С. 10-17.
4. Белл Д. Китайська модель. Політична меритократія та междемократії / Деніел Белл ; пер. з англ. Олександр Дем'янчук. 2-ге вид., випр. Київ: Наш Формат, 2023. 331с.
5. Березюк С.В., Оніщенко М.Л. Інформаційні технології у підприємницьких структурах. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. Вінниця: ВНАУ, 2020. № 2. С. 118-131.
6. Герасимюк Л. С., Тарасюк Л. М. Інформаційно-комунікаційні технології як чинник трансформації процесу формування іміджу органів публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 3. С. 42-45.
7. Головні вектори відновлення України – національна безпека та європейська інтеграція. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України. 2022. URL: <https://mspu.gov.ua/news/premier-ministr-holovni-vektory-vidnovlennia-ukrainynatsionalna-bezpeka-ta-ievropeiska-intehratsiia>
8. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Ларіна Н. Б. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування: навч. посіб. Київ: К.І.С., 2016. С. 19-34.

9. Дабіжа В. В., Пискун Д. В. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: український контекст. *Modern scientific journal*. 2024. Вип. 3. С. 92-100.
10. Дибчинська Я.С., Шавун І.І. Публічне управління: комунікаційний аспект. Запоріжжя. С.1-25.
11. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
12. Захарченко В. І. Використання комунікаційних технологій з цифровою компонентою як мейнстрим у діяльності органів публічної влади. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 4. С. 47-66.
13. Звіт щодо виконання Програми економічного і соціального розвитку Вінницької області на 2021 рік. *Відомості Вінницької обласної ради*. 2022. №18. С. 70.
14. Ефективна комунікація з органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної влади в умовах воєнного стану – Громада-влада: діалог, довіра, дія. URL: <https://osbb-ok.org.ua/posts/efektivna-komunikaciya-z-organami-miscevogo-samovryaduvannya-ta-miscevimi-organami-derzavnoyi-vladi-v-umovax-vojenного-stanu>
15. Електронна демократія. Біла книга державної політики / під ред. С. Панцира. Київ: Державне агентство з питань електронного урядування України; Міжнародний Фонд «Відродження», 2015. 43 с.
16. Ігнатюк О. Б., Горачук В. Основні засади публічного адміністрування в правовому полі українського законодавства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8 с. 98-104
17. Industry 4.0. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4>
18. ІТ-імідж України у світі: Дослідження. Київ: BRAND UKRAINE, 2023. 24 с.
19. Іщук С.І. Правові проблеми взаємодії влади та громадянського

суспільства в Україні. *Часопис НУ «Острозька академія»*. 2011. №1 (3). С. 2-16.

20. Житарюк М. Теорії та моделі масової інформації (Масова комунікація): навч.-метод. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 244 с.

21. Калетнік Г.М., Підвальна О.Г., Колесник Т.В. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого місцевого та регіонального розвитку в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі ННВК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум»). *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 6 (34). С. 7-27.

22. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Вип. 8 (4). С. 129-146.

23. Коляденко С.В. Цифрова економіка як базис формування позитивного потенціалу іміджу регіону України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 10 (38). С. 32-40.

24. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017-2021 роки: Проєкт. Центр демократії та верховенства права. 2017. URL: <https://cedem.org.ua/library/komunikatsijna-strategiya-verhovnoyi-rady-ukrayiny-na-2017-2021-roky/>

25. Концепція реформування урядових комунікацій. *The Communication Reform Group*. 2016. URL: <https://fra.org.ua/uploads/media/file/>

26. Копняк К.В., Покиньючереда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/37.pdf.

27. Краус К.М., Краус Н.М., Поченчук Г.М. Цифрова інфраструктура в умовах віртуалізації та нової якості управління економічними відносинами. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>

28. Левченко О., Величко Н., Ковшун Л. Партисипативний підхід та практики на рівні громади: посібник для громадських активістів та всіх

зацікавлених. Херсон: USAID, 2018. 51 с.

29. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні : навч.- метод. матеріали. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2018. 51 с.

30. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 2. P. 93-99.

31. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. Вип. (5).

32. Онищенко В.Д. Комунікаційне забезпечення підприємницької діяльності. *Сучасні проблеми економіки підприємства*. 2006. №8. 2006. С.10-16.

33. Офіційний сайт Державної екологічної інспекції Вінницької області. URL: <https://vin.dei.gov.ua/>

34. Пігарєв Ю.Б., Ложковський А.Г., Маматова Т.М. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч./ Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 52 с.

35. Про затвердження Концепції цифрової партисипації Вінницької міської об'єднаної територіальної громади на 2019-2025 роки: Рішення Вінницької міської ради № 1730 від 26.04.2019 року. URL: <http://www.vmr.gov.ua/Docs/CityCouncilDecisions/2019/%E2%84%961730%2026-04-2019.pdf>.

36. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: указ Президента України від 29 вересня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>

37. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>

38. 2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її

реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

39. Проніна О. В., Семенко О. В. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій у місцевому самоврядуванні під час військової агресії. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1. С. 239-243.

40. Рішняк І. В. Системний аналіз категорії ризику та невизначеності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2003. № 489. С. 263-275.

41. Сакалош С. Як створити «громаду у смартфоні»: необхідні інгредієнти. *Децентралізація*. 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/>

42. Ткачова Н. М., Швець Г. А. Роль інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення стійкості громад в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 8. С. 854-865.

43. Ткачук Р. А. Окремі аспекти інформаційно-комунікаційних технологій сьогодення. *Педагогічний пошук*. 2023. № 3. С. 75-79.

44. Томлін-Татаренко В. Б. Інформаційні технології в державному управлінні. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер.: Державне управління*. 2013. Т. 226, Вип. 214. С. 61-65. URL: <http://nbuv.gov.ua/>

45. Ушкаленко І.М., Зелінська Ю.С. Інформаційно-комунікаційні технології, як основа державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>

46. Фіщук Н.Ю, Березюк С.В. Розвиток малого та середнього бізнесу Вінницької області. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. Вінниця. 2020. № 1. С. 171-185.

47. Цифрове врядування: монографія / О.В. Карпенко, Ж.З. Денисюк, В.В. Наместнік [та ін.]; за ред. О.В. Карпенка. Київ: ІДЕЯПРИНТ, 2020. 336 с.

48. Чальцева О. М., Бєлай С. В., Якубовський В. Б. Інформаційно-

комунікативні технології в публічній політиці. *Public networks and communications*. 2024. № 2. С. 4-10.

49. Чукут С.А., Загвойська О.В., Цимбаленко Я.Ю. Основи електронного урядування: навч. посіб. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.

50. Backus M. E-Governance and Developing Countries, Introduction and examples. *Research Report*. 2001. № 3. April. 51 p.

51. Brooks R. Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine. *Foreign Policy*. December. 2012. № 6. URL: <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator>.

52. F. H. Norris et al. Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2007. Vol. 41, no. 1-2. P. 127-150. URL: <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

53. Castells M., Fernández-Ardèvol M., Linchuan Qiu J, Sey A. Mobile Communication and Society: A Global Perspective. The MIT Press, 2006. URL: <https://direct.mit.edu/books/book/>

54. Itskovich G. Triple Helix. Universities – Enterprises – State. Innovation in action. 2010. № 3. P. 238-245.

55. Novytskyi, A. M. The phenomenon of the «information society» as an object of scientific research, March 2011; Information and law., vol. 1, pp. 25-29.

56. Singhal A. World's Most Digital Country, Estonia. 99% Government Services are Online. 2023. URL: <https://www.y-axis.com/blog/world's-most-digital-country-estonia-99-percent-government-services-are-online/>

57. Strategic Communications and National Strategy: A Chatham House Report. Paul Cornish, Julian Lindley French and Claire Yorke. London: [s. n.], 2011. 42 p.

58. Zakharchenko V.I. Restoration of Ukraine From the Consequences of the War by Means of Neo-Economy: Sectoral and Spatial Approaches. *Український географічний журнал*. 2022. № 4 (120). С. 23-36.