

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО  
САМОВРЯДУВАННЯ»**

**Виконав студент групи ДСПУАзм-21**

**Роман Яворський**

**Науковий керівник: д.е.н., професор**

**Руслан АВГУСТИН**

**Тернопіль – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	7
1.1. Сутність і значення інформаційно-комунікативної забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування .....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.....	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	16
2.1. Оцінка організаційного забезпечення інформаційно-комунікативного діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування.....	16
2.2. Оцінка ефективності системи управління інформаційного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування .....	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	39
3.1. Концептуальні засади удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування .....	39
3.2. Використання цифрових технологій і соціальних мереж для вдосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування .....	49
ВИСНОВКИ .....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні процеси децентралізації влади в Україні суттєво посилили роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні стабільного розвитку територіальних громад, підвищенні якості публічних послуг та формуванні довіри громадян до влади. В умовах розбудови цифрового суспільства ефективність діяльності місцевих рад щоразу більше залежить від рівня розвитку їх інформаційно-комунікативного забезпечення, яке виступає ключовим чинником відкритості, прозорості та підзвітності органу місцевого самоврядування перед громадськістю.

Інформаційно-комунікативна діяльність охоплює широкий спектр процесів – від організації внутрішнього документообігу до реалізації стратегій зовнішньої комунікації з громадянами, засобами масової інформації, інститутами громадянського суспільства та бізнесом. Саме через ефективні канали комунікації реалізується принцип участі громадян у місцевому самоврядуванні, визначений Європейською хартією місцевого самоврядування (1985 р.), Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», а також Законом України «Про інформацію».

Незважаючи на нормативно-правові засади, у практиці діяльності місцевих рад України залишаються проблеми: недостатня інтегрованість сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, слабкий рівень цифрової компетентності працівників, а також відсутність повноцінної стратегії зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Це негативно впливає на якість управлінських рішень і рівень довіри громадян.

Згідно зі Стратегією цифрової трансформації України до 2030 року, одним із пріоритетів державної політики є цифровізація публічного управління, впровадження систем електронного документообігу, розвитку відкритих даних та електронної взаємодії між владою і громадянами. Таким чином, удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органу

місцевого самоврядування є важливою умовою підвищення ефективності управління, зміцнення демократичних засад та забезпечення прозорості діяльності органів влади.

**Мета роботи.** Обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Тернопільської обласної ради.

**Завданнями кваліфікаційної роботи є:**

- розкрити сутність, зміст і роль інформаційно-комунікативного забезпечення в системі публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення інформаційної політики органів місцевого самоврядування в Україні;
- дослідити сучасний стан і особливості інформаційно-комунікативної діяльності Тернопільської обласної ради;
- виявити проблеми та недоліки в організації комунікаційного процесу;
- запропонувати напрями та механізми удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** є процес інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.

**Предметом дослідження** є теоретичні, правові та організаційно-практичні засади удосконалення інформаційно-комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Тернопільської обласної ради.

**Методи дослідження:**

- аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до інформаційно-комунікативного забезпечення;
- порівняльний метод – для вивчення досвіду роботи органів місцевого самоврядування України та інших країн;

- нормативно-правовий аналіз – для дослідження законодавчої бази у сфері інформаційної політики;
- описовий метод – для характеристики діяльності Тернопільської обласної ради;
- графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

**Наукова новизна.** У роботі уточнено зміст поняття «інформаційно-комунікативне забезпечення органів місцевого самоврядування» як системи організаційних, правових та технологічних заходів, спрямованих на забезпечення прозорості, зворотного зв'язку та ефективної взаємодії влади з громадськістю. Вперше на основі аналізу діяльності Тернопільської обласної ради запропоновано модель удосконалення внутрішніх та зовнішніх комунікацій із використанням цифрових інструментів, соціальних мереж та інтерактивних платформ.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть бути використані в діяльності Тернопільської обласної ради, виконавчих комітетів територіальних громад, а також у навчальному процесі підготовки фахівців з публічного управління. Запропоновані рекомендації сприяють підвищенню ефективності комунікаційних процесів, рівня відкритості та довіри громадян до органів влади.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки магістерської роботи обговорено на засіданнях кафедри менеджменту публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету. Тема дослідження апробована на Всеукраїнських наукових конференціях з міжнародною участю, зокрема: IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти», (м. Тернопіль, 7 листопада 2025 р.); наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року).

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота розміщена на 63 аркушах, включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 41 позицій. Робота містить 6 рисунків та 2 таблиці.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### **1.1. Сутність і значення інформаційно-комунікативної забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування**

Інформаційно-комунікативне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування – це система процесів, інструментів і технологій, за допомогою яких орган місцевого самоврядування забезпечує збір, обробку, передавання, публікацію та комунікацію інформації з громадянами, громадськими об'єднаннями, іншими державними чи приватними структурами. Воно охоплює як внутрішні процеси так і зовнішні.

Суть цього забезпечення полягає в тому, що без належної інформаційно-комунікативної платформи орган місцевого самоврядування не може ефективно виконувати свої функції: приймати обґрунтовані рішення, забезпечувати прозорість, залучати громадян до управління, швидко реагувати на виклики. Як зазначено, інформаційно-комунікативні підрозділи виконавчих органів місцевих рад виконують функції моніторингу, аналізу, підготовки пропозицій до реагування влади на суспільні виклики та комунікації з громадськими інститутами [23].

З точки зору місцевого самоврядування, інформаційно-комунікативне забезпечення виступає як одна з базових складових сучасного управління громадою, що дозволяє:

- забезпечити відкритість і прозорість діяльності органу влади;
- створити умови для участі громадян у прийнятті рішень;
- ефективно проводити комунікацію з населенням, бізнесом, іншими органами;
- реалізувати принцип «влада з народом» у децентралізованій системі.

Інформаційно-комунікативне забезпечення охоплює такі елементи: інформаційне забезпечення (збір, обробка, систематизація даних), комунікативне забезпечення (взаємодія, комунікація, зворотній зв'язок) та аналітичне забезпечення (аналіз, прогнозування, підготовка управлінських рішень) [10], [23].

Основні функції цього забезпечення можна згрупувати так:

1. Інформаційна функція – забезпечує збір, систематизацію і забезпечення доступу до інформації про діяльність органу місцевого саморядування, умови життя громади, виконання повноважень. Наприклад, оприлюднення звітів, рішень, планів, статистики. Як підкреслено, це одна з ключових складових інформаційно-аналітичної діяльності[10].

2. Комунікативна функція – полягає в організації зв'язку між органом місцевого самоврядування та громадянами, громадськими організаціями, бізнесом, іншими держорганами. Це може бути через офіційні сайти, соціальні мережі, прес-служби, інформаційні бюлетені, зустрічі з громадськістю[39].

3. Аналітично-прогностична функція – полягає в обробці інформації, аналізі потреб громади, прогнозуванні ситуацій, підготовці обґрунтованих управлінських рішень. Так, інформаційно-комунікативні підрозділи виконують моніторинг суспільного середовища, виявляють тенденції, готують пропозиції до реагування влади[23].

4. Організаційно-технологічна функція – забезпечує технології та інструменти для інформаційно-комунікативного процесу: електронні сервіси, документообіг, веб-сайти, соціальні мережі, електронне урядування. Наприклад, у статті зазначено, що «досягнення комунікативної взаємодії ... завжди були вагомим чинником налагодження дієвого місцевого самоврядування» [25].

Серед основних значень інформаційно-комунікативного забезпечення для органу місцевого самоврядування можна віднести:

1. Підвищення ефективності управління. Завдяки системі інформаційно-комунікативного забезпечення орган може швидше отримувати достовірну

інформацію про стан справ у громаді, аналізувати її та приймати більш обґрунтовані рішення. Наприклад, інформаційно-аналітичні служби в органі місцевого самоврядування забезпечують зв'язок з громадою і автоматизацію роботи із зверненнями та запитамі громадян [10]. Це скорочує час реагування і підвищує якість управлінських дій.

2. Підвищення прозорості та підзвітності. Обмін інформацією, відкритість процедур, публікація рішень, звітів, оприлюднення даних – все це створює середовище довіри між громадою і владою. У контексті місцевого самоврядування інформаційно-комунікативне забезпечення виступає як інструмент демократизації: «ефективність усієї системи місцевого самоврядування базується на демократичних ідеях відкритості, прозорості та доступності» [25].

3. Залучення громадян до управлінських процесів. Коли орган місцевого самоврядування організовує зворотній зв'язок з громадою (опитування, консультації, публічні обговорення), це стимулює громадян брати участь у вирішенні місцевих проблем. Інформаційно-комунікативне забезпечення створює інструменти для такого залучення.

4. Підвищення оперативності реагування. В умовах сучасних реалій, особливо враховуючи воєнний стан чи надзвичайні ситуації, органи місцевого самоврядування мають бути здатними швидко реагувати. Як зазначено, застосування інформаційно-комунікаційних технологій набуває надважливого значення у таких ситуаціях [25].

5. Підтримка електронного урядування та модернізації. Інформаційно-комунікативне забезпечення сприяє впровадженню електронного урядування, автоматизації процесів, впровадженню сучасних технологій обслуговування громадян. Наприклад, інформаційно-аналітичні підрозділи супроводжують перехід на е-урядування, що дозволяє оптимізувати процедури, скоротити бюрократію і час [10].

Хоча інформаційно-комунікативне забезпечення має великі переваги, на практиці часто виникають проблеми, зокрема:

- Недостатня розвиненість інформаційно-комунікативної інфраструктури у деяких органах місцевого самоврядування, що обмежує можливості цифрової комунікації[25].
- Відсутність належної організації підрозділів і відділів, що відповідають за інформацію і комунікацію: немає єдиної методології чи стандарту для створення інформаційно-комунікативних служб[23].
- Низький рівень обізнаності громадян або слабка мотивація до участі: іноді громада не знає про можливості комунікації з органом місцевого самоврядування або не має до неї довіри.
- Питання захисту інформації, безпеки даних та інформаційної безпеки: особливо враховуючи сьогоденні реалії розвитку шахрайства в цифровій сфері, оскільки обробляються персональні дані то потрібні відповідні гарантії.
- В умовах воєнного стану – забезпечення безперебійної, оперативної комунікації стає ще складнішим[25].

Для вдосконалення рекомендовано: розвиток цифрової інфраструктури, навчання персоналу в органах місцевого самоврядування у сфері цифровізацій і комунікацій, створення чіткої інформаційно-комунікативної стратегії, розвиток взаємодії з громадськістю, активне використання соціальних медіа, проведення просвітницької роботи з розумінням користі як для громадян так і для органу місцевого самоврядування, платформи «громада у смартфоні» [25].

В останні роки залученість громадян в електронну взаємодію з державою стрімко набирає популярності. Як видно з рисунку 1.1, станом на 2020 рік лише близько 35% населення активно брали участь у місцевих ініціативах, опитуваннях чи електронних сервісах. Завдяки розвитку цифрових інструментів, таких як портал «Дія», електронні петиції, онлайн-звернення та відкриті консультації, цей показник зріс до 85% у 2024 році [27].

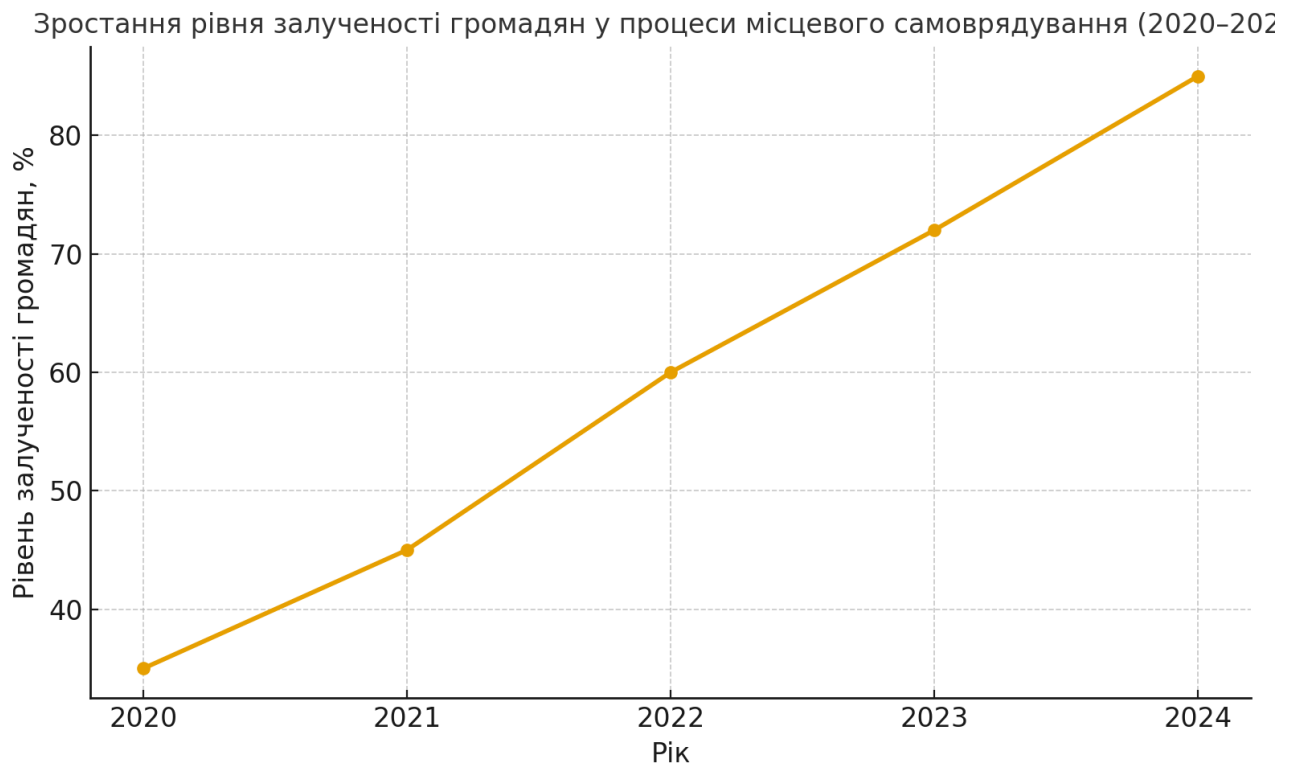


Рис. 1.1. Зростання рівня залученості громадян у процеси місцевого самоврядування

Примітка. Створено автором самостійно

Таким чином, графік ілюструє, що ефективна інформаційно-комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування – регулярне інформування громадян, активність у соцмережах, прозорість рішень – безпосередньо впливає на підвищення громадської участі та довіри до влади.

Проте на мою особисту думку такому стрімкому зростанню участі громадян вплинули фактори такі як війна, і нажаль петиції стали стрімко популярними через трагічні фактори війни. Через масову евакуацію населення особливо з прифронтових територій популярність і різко зросла на інші електронні сервіси. На моє переконання такого стрімкого зростання не було б можливо якби не війна.

Таким чином можна підсумувати, що інформаційно-комунікативне забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування є фундаментальною складовою сучасного управління на місцевому рівні. Воно забезпечує ефективну

комунікацію між владою і громадою, підвищує прозорість діяльності, стимулює участь громадян у управлінні, сприяє оперативності реагування та модернізації місцевого самоврядування через цифрові технології. Також потрібно розуміти, що без належної інформаційно-комунікативної платформи розвиток місцевої демократії, управлінської спроможності та довіри громадян значно би ускладнився, хоча як такої довіри на мою думку зараз є недостатньо. Для досягнення максимального ефекту необхідно системно підходити до побудови цієї платформи, враховуючи виклики часу, технологій та очікувань суспільства.

## **1.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування**

Нормативно-правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування – це система законів, підзаконних актів, постанов і нормативних документів, які регулюють організацію [35], повноваження, фінансову діяльність та відповідальність місцевих рад і виконавчих органів. Воно створює правову основу для реалізації конституційного права громад на самостійне вирішення питань місцевого значення [27].

Основою є Конституція України (статті 5, 7, 140–146), яка закріплює принципи народовладдя, територіальної громади, матеріальної та фінансової самостійності місцевого самоврядування [16].

Також важливе значення мають закони України, що деталізують механізми реалізації цих принципів:

- «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.) – визначає систему, структуру та повноваження місцевих рад;
- «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.) – регулює статус посадових осіб, порядок проходження служби;
- «Про місцеві державні адміністрації» (1999 р.) – встановлює взаємодію між державною владою і місцевим самоврядуванням;

- Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України – регулюють фінансову основу діяльності громад;
- Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015 р.) – став ключовим етапом децентралізації [14].

Система нормативно-правових актів будується за ієрархічним принципом: від Конституції – до локальних актів територіальних громад як зображено на рисунку 1.2



Рис. 1.2 Ієрархія нормативно-правового забезпечення місцевого самоврядування

Примітка. Створено автором самостійно

Тут відображено логіку побудови системи нормативних актів. Конституція є основним законом, який визначає базові принципи. На її основі приймаються

закони, потім кодекси, постанови уряду, накази міністерств і локальні рішення рад. Кожен нижчий рівень не може суперечити вищому.

З початку процесу децентралізації (2014–2024 рр.) нормативна база місцевого самоврядування суттєво оновилась. З’явилися нові закони, спрямовані на посилення спроможності громад, прозорість рішень і фінансову автономію.

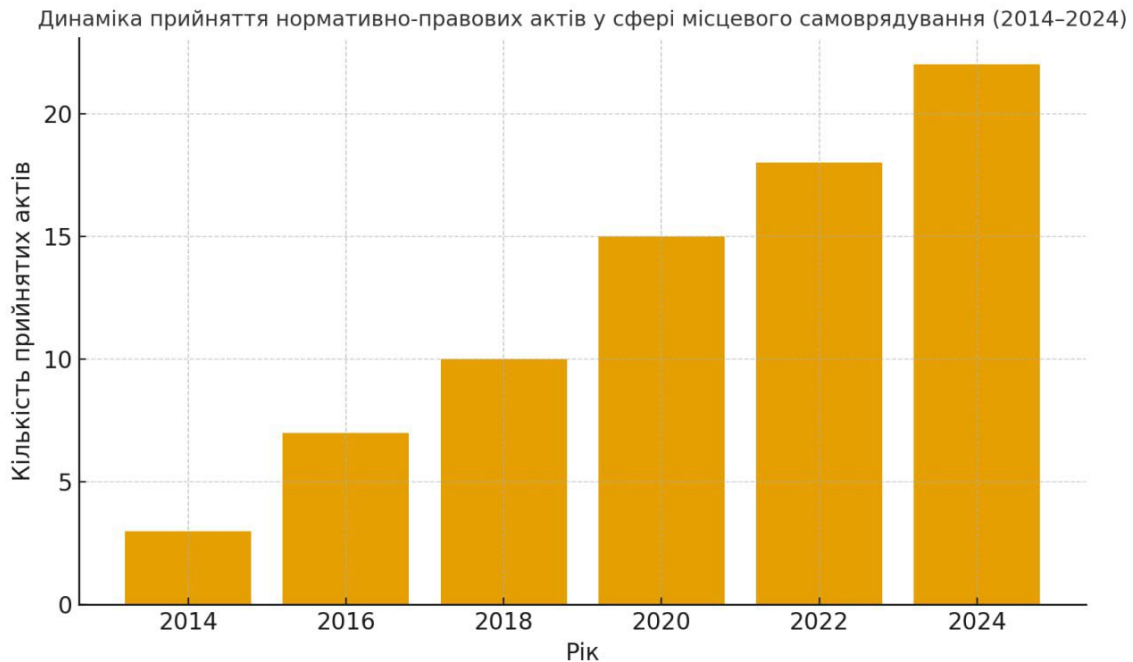


Рис. 1.3 Кількість нових нормативно-правових актів у сфері місцевого самоврядування (2014–2024 рр.)

Примітка. Створено автором самостійно

Як видно з рисунку 1.3, кількість нормативно-правових актів у сфері місцевого самоврядування збільшилась у 7 разів за 10 років. Це говорить про постійне вдосконалення законодавства, викликане потребою адаптації до європейських стандартів управління, цифровізації та розвитку інституту громади і суспільства [21].

Розвинена правова база є гарантією:

- законності рішень органів влади;
- чіткого розподілу повноважень між державою та громадою;
- підзвітності і прозорості у використанні бюджетних коштів;
- гарантії прав мешканців на участь у місцевому самоврядуванні.

Крім того, формується інформаційно-комунікативне середовище, у якому громадяни можуть легко знайти нормативні акти, відстежити рішення ради, подати звернення чи петицію онлайн [8].

Нормативно-правове забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування – це фундамент, без якого неможливо ефективно реалізувати принципи демократії та децентралізації. Поступове оновлення законодавства в Україні демонструє прагнення до європейських стандартів, підвищення прозорості, самостійності громад і активної участі населення у прийнятті рішень.

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 2.1. Оцінка організаційного забезпечення інформаційно-комунікативного діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування

Щоб провести оцінку організаційного забезпечення інформаційно-комунікативної діяльності Тернопільської обласної ради потрібно дослідити декілька основних аспектів.

Тернопільська обласна рада має чітко визначену організаційну структуру для забезпечення комунікацій з громадськістю та засобів масової інформації. У виконавчому апараті ради в структурі є «Управління комунікацій та функціонального забезпечення діяльності Тернопільської обласної ради», до складу якого входять декілька профільних відділів. Зокрема відділ «Відділ прес-служби та діджиталізації», відповідає за роботу з засобами масової інформації, наповнення офіційного сайту, ведення офіційних сторінок в соціальних мережах та впровадження цифрових комунікацій [36]. Така інтеграція пресслужби і цифрового напрямку в один відділ відображає сучасну тенденцію поєднання класичних медіакомунікацій з управління електронними ресурсами.

Відділ пресслужби та діджиталізації очолює заступник начальника управління - начальник відділу. Штатна чисельність цього відділу невелика, передбачена посада начальника, заступника і двох головних спеціалістів. Невеликий склад свідчить про значне навантаження на кожного працівника, адже їм приходится охоплювати широкий спектр завдань - від написання прес-релізів і організації прес-конференцій до адміністрування сайту, соцмереж та налаштування і обслуговування техніки у раді. Окрім пресслужби, в управлінні є також «Відділ міжнародного співробітництва та промоції області», який займається іміджевими проєктами та зв'язками з міжнародними партнерами [36].

Цей відділ теж опосередковано сприяє інформаційній діяльності ради, популяризуючи регіон через медіа і публічні на міжнародному рівні.

В цілому організаційна модель комунікаційної роботи обласної ради є притаманною українському місцевому самоврядуванню. Структура апарату відповідає вимогам Закону України «Про місцеве самоврядування» щодо гласності та відкритості в роботі ради. Згідно з цим законом, засідання ради мають проводитися відкрито, а рада повинна забезпечувати висвітлення своєї діяльності. Пресслужба обласної ради виконує саме цю функцію - організаційно забезпечує реалізацію принципу гласності.

Щодо кадрового та матеріального забезпечення комунікаційних підрозділів, то як вище згадувалось «Відділ пресслужби та діджиталізації» складається з чотирьох осіб, що відповідає мінімальним потребам [36]. В їх обов'язки входить підготовка офіційних повідомлень на сайт та засоби масової інформації, ведення вебсайту ради, адміністрування сторінок в соціальних мережах, офіційне листування по профілю, запис і публікація онлайн засідань постійних комісії та сесій, взаємодія з засобами масової інформації, а також технічна підтримка апарату.

Окрім пресслужби, до комунікаційної роботи дотичні й інші штатні одиниці апарату. «Відділ патронатної служби» забезпечує організацію заходів та особистих прийомів керівництва ради та опрацьовує звернення громадян, тим самим теж залучений до комунікації з громадськістю.

Матеріально-технічне забезпечення комунікацій включає офіційний вебсайт, комп'ютерну та відеотехніку для трансляцій засідань комісій та сесій. У сесійні раді встановлено електронну систему голосування «Віче». Все це дозволяє пресслужбі оперативно публікувати результати голосування в розділі «Документи» та відео трансляції в розділі «Он-лайн» на офіційному вебсайті ради [12]. Таким чином, навіть при обмеженому кадровому складі, апарат ради намагається використовувати сучасні технічні інструменти для прозорості та комунікації.

Офіційний вебсайт ради. Головним майданчиком інформування громадськості про діяльність обласної ради є офіційний вебсайт ([tor.gov.ua](http://tor.gov.ua)) [38]. Сайт функціонує як багатофункціональний портал: на ньому публікуються новини про рішення ради і заходи за участю депутатів, анонси подій, офіційні документи (проекти рішень, рішення, розпорядження, поіменне голосування тощо) [12]. Структура сайту зручна для громадян - передбачено розділи «Інформуємо» (новини ради, новини комунальних підприємств, актуальні оголошення), «Доступ до публічної інформації» (для запитів і отримання даних), «Звернення громадян» (онлайн приймальня, статистика звернень) тощо [13]. Також сайт доступний у полегшеній версії для людей з вадами зору, що підвищує інклюзивність комунікації.

Електронна приймальня громадян. На вебсайті діє інтегрований модуль «Електронна приймальня громадян», де відвідувачі відповідно до ст.40 Конституції України можуть подати звернення онлайн [17]. Цей інструмент став особливо актуальним під час пандемії COVID-19 і в умовах воєнного стану, коли особистий прийом обмежений.

Модуль електронних петицій. Інтегровано платформу для подання громадських петицій (посилання «Подати петицію» веде на окремий ресурс [petition.tor.gov.ua/](http://petition.tor.gov.ua/)). Таким чином, офіційний сайт обласної ради виконує роль не лише джерела інформації, а й платформи для електронної демократії.

Сторінки в соціальних мережах. Пресслужба активно використовує соціальні медіа для охоплення аудиторії. Зокрема, ведеться офіційна сторінка Тернопільської обласної ради у Facebook, де регулярно публікуються новини, фото звіти з заходів, вітання зі святами та роз'яснення щодо рішень ради [38]. Станом на 2025 рік Facebook-сторінка є основним каналом ради в соцмережах, що зумовлено популярністю цієї мережі серед цільової аудиторії. Дописи у Facebook часто дублюють інформацію з офіційного сайту, але подаються в більш короткому та зручному форматі (короткий текст, фото, відео). Це підвищує залученість громадян, адже можна залишати коментарі, ставити запитання під

публікаціями, тобто здійснюється двостороння комунікація. Також можна додати до соціальних мереж те, що керівництво і багато депутатів також ведуть особисті офіційні Facebook-сторінки.

Публічні заходи і робота з ЗМІ. Робота з традиційними засобами масової інформації залишається важливою складовою комунікативної політики обласної ради. Пресслужба організує пресрелізи, брифінги, пресконференції для журналістів. Як приклад після кожного пленарного засідання є пресконференція голови про ключові рішення для місцевого телебачення та радіо. У співпраці з друкованими виданнями краю також налагоджена комунікація по ключових рішеннях. Загалом за останні 5 років рада підтримувала імідж відкритого до ЗМІ органу. Журналісти мають доступ до пленарних засідань і до засідань постійних комісій, трансляції сесій ведуться онлайн, що дозволяє медіа цитувати виступи депутатів. З 2022 року в умовах воєнного стану виникли певні обмеження: з міркувань безпеки менше анонсували виїзні заходи, збільшилась частка закритих робочих нарад. Проте навіть в таких умовах обласна рада через пресслужбу намагається оперативно інформувати населення про ключові рішення [38].

Відкритість даних та електронні сервіси. Тернопільська обласна рада зробила кроки до відкритості ще у 2016 році, оприлюднюючи всі документи на сайті в розділі «Відкриті дані» де розміщено всі документи і набори відкритих даних за 2015-2020 роки - це, зокрема, дані про використання бюджету, комунальне майно, регіональні програми тощо. Після 2020 року механізм відкритих даних дещо змінився, актуальні набори даних почали публікуватися через єдиний державний портал [data.gov.ua](http://data.gov.ua), і не всі публікуються на офіційному сайті. Так наприклад аналітичні довідки про звернення громадян чи звіти щодо публічної інформації доступні у вигляді документів, посилання на які додаються в новинах або в розділі «Доступ до публічної інформації» [13].

Запобігання проявам корупції. Також функціонує рубрика «Повідомити про корупцію», де оприлюднюється інформація для викривачів та інформація про

антикорупційні заходи ради. Також тут доступна інформація про те як повідомити про корупцію.

Таким чином обласна рада використовує комплекс інструментів - від класичних пресрелізів і брифінгів до сучасних онлайн-сервісів - з метою забезпечити відкритість і діалог з громадою.

У 2020-2021 роках Тернопільська обласна рада демонструвала високий рівень інформаційної активності. На офіційному веб-сайті щоденно опубліковувалось по кілька новин та оголошень. За оцінками, кількість новин була більше 1000 на рік. У 2020 році через пандемію COVID-19 формат роботи був дещо змінений, але інформаційна присутність ради залишалась високою - висвітлювалися рішення щодо протиепідемічних заходів, коригування бюджету, підтримка медичних установ. Також публічна комунікативна діяльність проводилась більше в режимі онлайн (відеоконференції, брифінги).

Починаючи з 2022 року, спостерігається зниження кількості публікацій. Воєнний стан запроваджений у лютому 2022 року обмежив проведення публічних заходів, багато сесійних питань перейшли у повноваження обласної військової адміністрації. Як наслідок, у 2022 році новинних повідомлень було менше чим у попередні роки, а їх тональність змінилась - замість анонсів подій чи висвітлення економічних форумів з'явилися повідомлення про гуманітарну допомогу, звернення ради щодо державних рішень, відзначення Героїв війни. З 2023 року динаміка дещо покращилася, проте акцент змістився на тему підтримки Збройних Сил України, допомоги переселенцям, міжнародна співпраця тощо.

Для ілюстрації на сайті обласної ради доступний архів новин з пагінацією: станом на листопад 2025 року в архіві налічується понад 600 сторінок новин (кожна сторінка 10 новин) [13]. Зображено на рисунку 2.1



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

Примітка. Створено автором самостійно

Так в 2019 році до Тернопільської обласної ради надійшло 1680 звернень громадян [3]. У 2020 році кількість звернень знизилась, за офіційними даними було 1479 звернень (очевидно пандемія і карантинні обмеження зменшили активність громадян) [4]. Натомість у 2021 році стався сплеск звернень, отримано 1806 звернень громадян. Цей різкий ріст можна пояснити дією новообраної ради (після виборів восени 2020 року) та активною кампанією матеріальної підтримки населення через програму «Турбота». Безпосередньо тільки до голови обласної ради за 2021 рік звернулися 1330 громадян з проханням про одноразову грошову допомогу, у тому числі 436 учасників АТО/ООС [4]. Така масова кількість соціально орієнтованих звернень значно підвищила загальну статистику.

Починаючи з 2022 року, кількість звернень значно зменшилась. У 2022 році надійшло 1140 звернень, а за 2023 рік - лише 940 звернень [6]. Така динаміка падіння у два рази в порівнянні з 2021 роком пояснюється двома основними причинами. По-перше, із запровадженням воєнного стану частина повноважень перейшла до Тернопільської обласної військової адміністрації. По-друге, фізично зменшилась можливість подати звернення, протягом 2022 року майже не проводились особисті прийоми громадян депутатами і керівництвом ради, 12 депутатів обласної ради вступили до лав Збройних Сил України, також багато людей були вимушені покинути область [5].

Аналіз тематики звернень свідчить, що переважна більшість питань стосується соціального захисту та матеріальної допомоги. Наприклад, у 2021 році понад 90% звернень стосувались надання грошової допомоги на лікування, підтримка ветеранів, вирішення соціально-побутових проблем [4]. У 2022-2024 роках часта соціальних звернень залишилась домінуючою, хоча їх абсолютна кількість зменшилась. Натомість збільшилась кількість колективних звернень, де громадяни або організації просили обласну раду втрутитися в ті чи інші питання (розміщення переселенців, гуманітарні потреба, допомога Збройним Силам

Україні). Проблематика звернень частково змінилась з огляду на війну, якщо раніше значну частину складали прохання ремонту доріг та благоустрою, то у 2022 році часто зверталися з питань розселення внутрішньо переміщених осіб, забезпечення територіальної оборони, лікування поранених Героїв.

Попри всі виклики сьогодення обласна рада дотримується вимог законодавства щодо реагування на звернення: усі звернення реєструються, розглядаються профільними комісіями або апаратом і надаються офіційні відповіді у встановлений строк. Щороку готується аналітична записка про стан роботи зі зверненням громадян, яка публікується на сайті ради [13]. Це свідчить про достатньо високий рівень відповідальності ради перед громадянами у контексті роботи зі зверненнями.

Електронні петиції. Впровадження механізму електронних петицій у Тернопільській обласній раді відбулося відповідно до рішення Тернопільської обласної ради № 260 від 20 липня 2016 року за цей період ним скористалися десятки громадянських ініціатив. Регламентується петиція «Регламентом Тернопільської обласної ради» главою 19 пунктами 53-56. Проте ефективність цього інструменту вимірюється тим, скільки петицій набрало достатньо голосів для розгляду на сесії. Статистика показує що таких випадків небагато. Наприклад, у 2017 році було оприлюднено 3 електронні петиції від громадян, з них лише 1 петиція набрала необхідну кількість голосів і була винесена на розгляд сесії тернопільської обласної ради. У 2018 році 5 петицій зареєстровано і 2 винесено на розгляд сесії, у 2019 році 7 зареєстровано і лише 1 набрала необхідну кількість голосів, у 2020 році 1 зареєстрована, яка не набрала голосів, у 2021 році 9 петицій зареєстровано і 2 розглянуто на позачергових пленарних засіданнях [3], [4]. У воєнному 2022 році активність суспільства в цій площині дещо впала - подано 4 петиції, яких лише 1 досягла необхідного порогу голосів та була офіційно розглянуто радою [5]. У 2023 році не було зареєстровано жодної петиції, а у 2024 році 2 зареєстровано і 1 розглянута [6]. Додатково зображено на рисунку 2.3

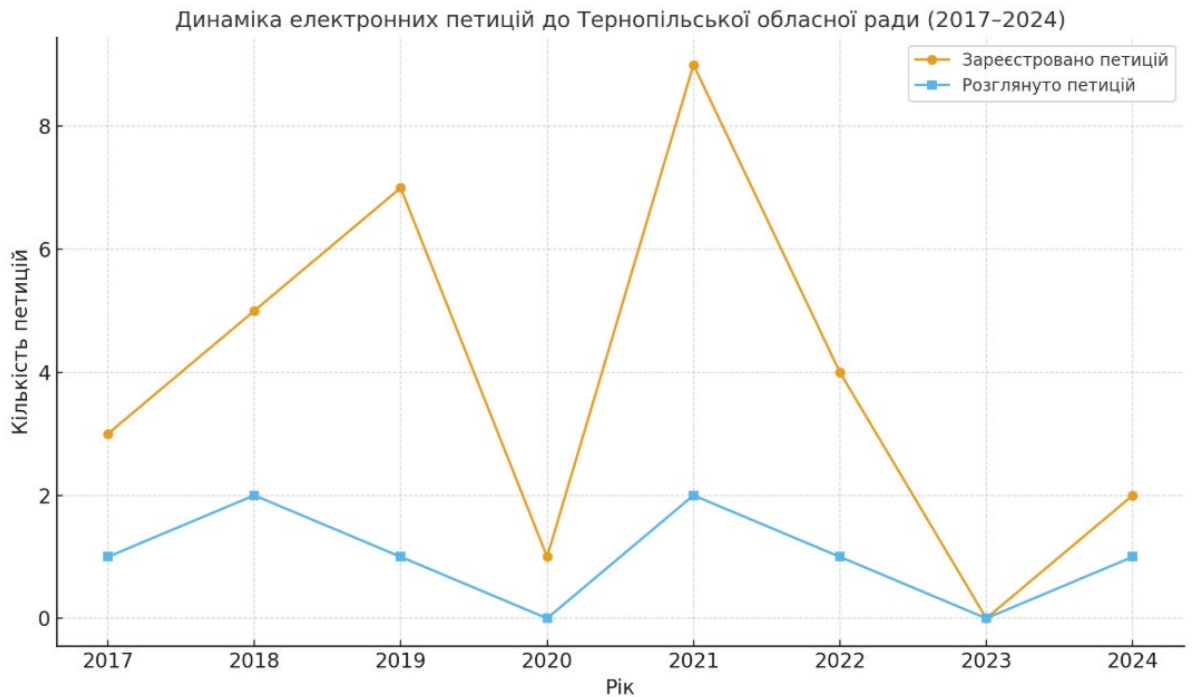


Рис. 2.3 Динаміка електронних петицій до Тернопільської обласної ради (2017–2024 рр.)

Примітка. Створено автором самостійно

На жаль, рівень залучення мешканців області до інструменту е-петицій поки невисокий, для порівняння, у містах обласного значення кількість петицій та рівень підтримки є значно більші. Причини можуть бути різні - і недостатня поінформованість громадян про цей механізм, і складність збору підписів по сільських територіях. Це вказує на потенціал для поліпшення комунікації: обласній раді варто активніше популяризувати е-петиції як спосіб впливу громади на рішення, можливо проводити інформаційні кампанії та просвітницьку діяльність про даний механізм.

Одним з критеріїв зрілості інформаційної політики органу є наявність стратегічних документів, які визначають цілі та заходи у сфері комунікацій. Формально Тернопільська обласна рада не має «стратегії комунікацій» ради - тобто внутрішнього документу, який би цілісно регламентував її інформаційну діяльність. Водночас на регіональному рівні діють цільові програми, що охоплюють розвиток інформаційного простору. Зокрема рішенням обласної ради № 43 від 23 грудня 2020 року була затверджена «Програма розвитку видавничої

справи та інформаційного простору у Тернопільській області на 2021-2024 роки» [34]. Ця програма спрямована на підтримку місцевих ЗМІ, книговидання, медіаграмотність та загалом на забезпечення інформаційної присутності у області. Таким чином, частково стратегічне бачення комунікацій реалізовується через регіональні програми.

Варто також зазначити про стратегічні комунікації в кризових умовах. Після початку повномасштабного вторгнення в обласні раді фактично сформувалося антикризове комунікаційне ядро: голова ради, голови профільних комісій та пресслужба узгоджують інформаційні меседжі щодо найважливіших рішень. Це не оформлено окремим документом, але можна розглядати як елемент стратегічних комунікацій - вироблення єдиної позиції та донесення її через різні канали.

Однак обласна рада не розробляла власної стратегії плану комунікаційної діяльності чи комунікаційної стратегії на кшталт тих, які мають деякі органи виконавчої влади. Відсутність такої окремої стратегії типовий випадок для більшості обласних рад. Функції стратегічного планування в цій сфері здебільшого виконує апарат ради, виходячи з наявних ресурсів та поточних викликів. Тож можна говорити про де-факто наявне бачення, але воно не формалізоване в одному документі.

Аналізуючи інформаційно-комунікативну діяльність Тернопільської обласної ради, можна виокремити кілька проблемних моментів:

- Обмежена кількість ресурсів. Невелика чисельність пресслужби та поєднання багатьох обов'язків на одній посаді призводить до того, що не всі напрями встигають опрацьовувати однаково добре.

- Відсутність інтерактивної взаємодії. Хоча рада присутня у Facebook, просте сучасні тенденції комунікацій вимагають більш інтерактивного підходу - прямих ефірів, сесій питання-відповідь з громадою, опитувань щодо рішень ради. Наразі такі формати не стали системними. Комунікація здебільшого носить інформувальний характер. Механізми зворотного зв'язку - коментарі в

соцмережах, електронні звернення, петиції - функціонують, але активність аудиторії невисока.

- Зменшення активності ради у публічній площині з 2022 року. Політичні фактори та воєнний стан призвели до того, що з 2022 року пленарні засідання проводяться рідше. Це створює інформаційний вакуум новин про роботу ради.

- Проблеми змістової якості комунікації. Стиль більшості новин пресслужби залишається офіційно-протокольним та сухим.

- Розмежування комунікацій з Обласною військовою адміністрацією. ОВА має власний прес центр, соціальні мережі, Телеграм-канали і регулярно інформує про ситуацію в області. На цьому тлі обласна рада інколи “губиться”. Для громадян не завжди зрозуміло, який орган за що відповідає. Ця ситуація вимагає кращої координації.

Попри сказані проблеми, загалом Тернопільська обласна рада дотримується принципів прозорості в своїй діяльності. Про це свідчать такі фактори:

- у відкритому доступі публікуються всі рішення обласної ради та матеріали до них.
- забезпечено поіменне голосування депутатів та оприлюднення їх на сайті [12].
- звіти про роботу депутатів також публікуються [19].
- раз на рік голова звітує публічно про діяльність ради.
- робота зі зверненнями і запитами чітко регламентована, звіти про ці звернення оприлюднюються вчасно [13].

Таким чином рівень прозорості діяльності Тернопільської обласної ради можна оцінити як доволі високий. Більшість інформації, що підлягає оприлюдненню, доступна для громадськості [7].

На основі проведеної оцінки можна запропонувати такі кроки для вдосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення Тернопільської обласної ради:

- Розробити офіційну комунікативну стратегію ради. Доцільно ухвалити внутрішній документ, який визначатиме цілі комунікації (інформування, залучення, іміджеве позиціонування), ключові повідомлення та канали для різних цільових аудиторій.

- Посилити кадровий потенціал та професійний розвиток. Варто розглянути можливість розширення відділу пресслужби і діджиталізації хоча б на 1-2 штатні одиниці. Також доцільно проводити регулярні тренінги для наявних працівників з цифрових комунікацій.

- Розширити присутність у соціальних мережах та онлайн-платформах. Окрім Facebook, обласні раді варто використовувати Телеграм-канали для офіційних повідомлень, також можна вести сторінку в Instagram для висвітлення неформальної сторони діяльності, що дозволило б залучити більше молоді. YouTube-канал міг би містити короткі ролики у форматі роз'яснень рішень.

- Підвищити інтерактивність та залученість громадян. Можна запровадити регулярні онлайн-опитування з громадськістю щодо проєктів рішень.

- Оновити формат подачі інформації. Рекомендується освіжити стиль подачі інформації, використовувати інфографіку та візуальні матеріали. У відеоформаті можна вести рубрику роз'яснень рішень пленарних засідань і рішень постійних комісій.

- Налагодити тіснішу співпрацю з місцевими ЗМІ. Рекомендується регулярно проводити медіа-заходи: прес-конференції з головою, неформальні зустрічі депутатів з журналістами тощо.

Дослідивши ці аспекти та провівши оцінку організаційного забезпечення інформаційно-комунікативної діяльності Тернопільської обласної ради слід підкреслити що за останні роки обласна рада зробила помітні кроки вперед у відкритості та цифровізації комунікацій, про що свідчить і наявність електронних сервісів, і оприлюднення всіх ключових даних. Реалізація наведених рекомендацій сприятиме тому, що інформаційна політика обласної

ради стане більш сучасною, комплексною і орієнтованою на потреби мешканців області.

## **2.2. Оцінка ефективності системи управління інформаційного забезпечення досліджуваного органу місцевого самоврядування**

Інформаційне забезпечення в публічному управлінні розглядається як сукупність заходів та ресурсів, спрямованих на інформаційну підтримку управлінських процесів. По суті, цей термін можна розуміти у двох аспектах. Перший – як сукупність даних та відомостей, що містяться на матеріальних чи електронних носіях і необхідні для здійснення функцій органу влади та прийняття рішень. Другий – як процес діяльності уповноважених осіб, пов'язаний зі збором, накопиченням, обробкою, зберіганням, передачею та захистом інформації, яка є основою управлінської діяльності. Таким чином, інформаційне забезпечення охоплює і результат (набір актуальної інформації для управління), і діяльність зі створення та підтримки цих інформаційних ресурсів [11].

Ефективна система управління інформаційним забезпеченням базується на ряді принципів. До ключових принципів належать:

- Достовірність та повнота інформації: надання керівникам та громадськості якісних, перевірених даних у повному обсязі, необхідному для прийняття рішень.
- Оперативність і своєчасність: інформація повинна збиратися, оновлюватися і доводитися до користувачів без затримок, що дозволяє реагувати на зміни в реальному часі.
- Доступність і прозорість: забезпечення відкритого доступу до публічної інформації, дотримання вимог Законів України «Про інформацію» та «Про доступ до публічної інформації» для громадян.

- **Захищеність та надійність:** інформаційні системи мають гарантувати захист даних від несанкціонованого доступу або втрат, збереження конфіденційності там, де це потрібно, і безперервність роботи.
- **Актуальність:** інформація має бути актуальною та відповідати запитам користувачів, щоб не перевантажувати зайвими даними.

Функції системи інформаційного забезпечення органу публічної влади є:

- **Інформаційно-аналітична підтримка управління:** збирання і аналіз даних для обґрунтування управлінських рішень. Система має забезпечити посадовців якісною, достовірною та оперативною інформацією, необхідною для планування та контролю [11].
- **Комунікаційна функція:** підтримка внутрішнього інформаційного обміну між підрозділами органу, налагодження інформаційних зв'язків між елементами системи управління для узгодження дій. Також – зовнішня комунікація з громадськістю та іншими органами (через пресслужбу, вебсайт, відкриті дані), що підвищує прозорість і підзвітність.
- **Організація інформаційних ресурсів:** створення і ведення баз даних, документальних архівів, інформаційних систем, які акумулюють знання органу.
- **Забезпечення двосторонньої взаємодії з громадськістю:** система інформаційного забезпечення має реалізовувати принцип відкритості – інформувати громадян про діяльність ради, її рішення, досягнення та проблеми. Одночасно повинні існувати канали зворотного зв'язку (запити на інформацію, звернення громадян, електронні петиції), що дозволяють громаді впливати на процеси управління [11].
- **Контроль і звітність:** збір статистичних даних про виконання програм, рішень ради, стан розвитку області тощо, підготовка аналітичних звітів. Це необхідно для оцінки ефективності діяльності як самого органу влади, так і системи інформаційного забезпечення зокрема.

У теорії публічного адміністрування розглядаються різні моделі організації інформаційного забезпечення. Традиційно діяла документно-орієнтована модель, коли основним носієм управлінської інформації були паперові документи, що циркулюють між підрозділами. Сучасна тенденція – перехід до цифрової моделі інформаційного забезпечення, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Ця модель передбачає широке застосування електронних систем (реєстрів, баз даних, порталу відкритих даних, вебсайтів, соціальних мереж) для надання послуг та інформації.

В цілому, теоретична основа інформаційного забезпечення публічної влади ґрунтується на розумінні інформації як стратегічного ресурсу управління. Ефективність роботи органу значною мірою залежить від того, наскільки добре налагоджено процеси інформаційного обігу – від збору та фільтрації даних до доведення їх до кінцевого споживача в зручній формі [11].

Оцінювання ефективності системи інформаційного забезпечення дозволяє визначити, наскільки добре інформаційні процеси підтримують виконання завдань органу влади та потреби громадськості. Це є важливою складовою удосконалення публічного управління, адже в умовах розвитку інформаційного суспільства неякісне чи несвоєчасне інформаційне забезпечення гальмує реагування влади на виклики та знижує довіру громадян. Для оцінки ефективності використовують як кількісні критерії, так і якісні показники [22].

Серед типових критеріїв ефективності інформаційного забезпечення органів влади можна назвати:

- Повнота і актуальність інформації: чи отримують керівники всю необхідну інформацію, чи оновлюється вона вчасно.
- Швидкість інформаційних процесів: час, необхідний для пошуку, обробки і доведення інформації до споживача.
- Доступність та зручність: наскільки інформація відкрита для цільових груп (депутатів, громадян).

- Прозорість і відкритість: чи забезпечено оприлюднення інформації згідно з законодавством та найкращими практиками.
- Відповідність нормативним вимогам: оцінюється, чи виконує орган влади всі встановлені законом норми щодо оприлюднення інформації і надання публічних даних.
- Результативність інформаційної діяльності: це більш якісна категорія – наскільки інформаційне забезпечення сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей.

Існує кілька підходів до оцінювання ефективності інформаційного забезпечення:

- Аудит інформаційних потоків: системний аналіз того, як інформація рухається всередині організації.
- Оцінювання за індикаторами відкритості: використовується для публічної компоненти інформаційного забезпечення. Незалежні організації та аналітичні центри розробляють чек-листи або рейтингові методики. Рух «Чесно» оцінював обласні ради за 11 критеріями доступності інформації.
- Порівняння планових і фактичних показників: якщо в органі встановлено внутрішні стандарти чи показники (наприклад, максимальний строк відповіді на інформаційний запит, кількість публікацій на місяць, оновлення відкритих даних щоквартально), то ефективність вимірюється ступенем виконання цих нормативів [29].
- Опитування та експертна оцінка: можуть використовуватися соціопитування серед користувачів сайту або експертні оцінки.

Важливо відзначити, що оцінка ефективності – не самоціль, а інструмент для вдосконалення системи. Виявлені слабкі місця (наприклад, відсутність онлайн-трансляцій засідань чи запізніле оприлюднення проєктів рішень) мають стати основою для управлінських рішень: внесення змін до регламенту, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових ІТ-рішень. Також результати моніторингу відкритості сприяють конкуренції між регіонами:

публічні рейтинги стимулюють обласні ради переймати досвід лідерів та покращувати показники прозорості.

Тернопільська обласна рада є представницьким органом, який має власний виконавчий апарат, відповідальний за інформаційно-технічну підтримку її діяльності. У структурі апарату обласної ради є відділи, що опікуються документальним та інформаційним забезпеченням. Зокрема, існує «Відділ пресслужби та діджиталізації» (його функції – підтримка роботи вебсайту ради, підготовка офіційних повідомлень, висвітлення інформації, робота з ЗМІ, забезпечення публічної комунікації, підтримка комп'ютерних мереж, електронного документообігу, а також забезпечення технічної сторони проведення сесій, трансляцій тощо).

Тернопільська обласна рада має сучасний офіційний сайт ([tor.gov.ua](http://tor.gov.ua)), який виконує роль головної платформи інформування громадян про діяльність ради та забезпечення внутрішньої прозорості. Структура сайту побудована з урахуванням вимог законодавства про доступ до публічної інформації та кращих практик відкритості. Зокрема, на сайті наявні такі розділи та сервіси:

- Новини та анонси. Розділ «Інформуємо» містить блоки «Новини», «Анонси подій», «Новини комунальних підприємств» та ін. Це дозволяє оперативно доводити до відома громадськості інформацію про рішення ради, заходи, події в області за участі керівництва ради тощо. Станом на 2025 рік інформаційна активність сайту дуже висока – щодня публікуються кілька новин. Архів новин налічує понад 600 сторінок записів, що вказує на тисячі публікацій за останні роки. Тематика новин охоплює як внутрішню діяльність ради (сесії, комісії, рішення), так і висвітлення соціально-економічних ініціатив, міжнародних проектів, відзначення подій, нагородження громадян тощо. Окрім текстових матеріалів, новини часто доповнюються фото та відеоматеріалами, що підвищує їх інформативність.

- Доступ до публічної інформації. На вебсайті реалізовано окремий розділ «Доступ до публічної інформації», де оприлюднено порядок подання запитів і

контакти, а також публікуються звіти щодо задоволення запитів громадян. Громадяни можуть подати електронний запит на інформацію безпосередньо через сайт (є спеціальна форма «Подати запит на інформацію»). Це відповідає вимогам Закону та спрощує процедуру отримання відомостей. Крім того, викладаються нормативно-правові акти ради, які регламентують питання доступу до інформації, і переліки даних, які не підлягають розголошенню (службова інформація тощо). Така прозорість забезпечує громадянам розуміння, яку інформацію і в який спосіб вони можуть отримати від обласної ради [31].

- Публічні фінанси та майно. На сайті створено розділи для фінансової прозорості: публікуються звіти головних розпорядників коштів обласного бюджету, реєстри договорів, звіти про виконання регіональних програм, інформація про бюджет та його виконання. Це важливий аспект відкритості, адже дозволяє відстежувати використання коштів. Окремо висвітлюється комунальна власність – на сайті розміщено переліки підприємств, установ і об'єктів, що належать громаді області. Також в розділі «Оголошення» публікуються повідомлення про конкурси на право оренди комунального майна, тендерні пропозиції, державні закупівлі, результати конкурсів на керівників комунальних закладів тощо [31]. Це дає бізнесу і громадськості можливість своєчасно дізнаватися про такі процедури і контролювати їх прозорість.

- Нормотворча діяльність та документи ради. Для забезпечення інформаційної відкритості процесу ухвалення рішень, є блок «Документи». У ньому публікуються проекти рішень ради, ухвалені рішення (з поіменними результатами голосування), регуляторні акти, протоколи сесій, висновки комісій. Наприклад, у підрозділі регуляторної діяльності викладено плани підготовки проектів регуляторних актів, тексти проектів, аналізи регуляторного впливу, зауваження громадськості та рішення [31]. Інформація структурована за скликаннями ради та хронологічно, що полегшує пошук потрібного документу. Крім того, діє окремий розділ «Архів», де зберігаються матеріали попередніх років, забезпечуючи спадкоємність інформації.

- Онлайн-сервіси для громадян. Тернопільська облрада впровадила декілька електронних сервісів, що підсилюють зворотний зв'язок і участь громадян. По-перше, це Електронна приймальня – можливість звернутися до обласної ради зі зверненням чи скаргою через вебформу. По-друге, функціонує система електронних петицій. На окремому піддоміні [petition.tor.gov.ua](http://petition.tor.gov.ua) розміщено портал, де громадяни можуть створювати петиції до обласної ради та збирати підписи онлайн. Цей інструмент з'явився відповідно до Закону України про електронні петиції і в Тернопільській області він успішно працює: станом на листопад 2025 року на платформі зареєстровано 36 петицій, з яких 10 набрали необхідну кількість голосів для розгляду [37]. Наявність електронних петицій свідчить про високий рівень цифрової готовності ради та бажання залучати громадськість до вирішення питань області. По-третє, на сайті є інтеграція з соціальними мережами – офіційна сторінка облради у Facebook регулярно оновлюється новинами та анонсами, забезпечуючи більший охоплення аудиторії.

- Відкриті дані. Тернопільська обласна рада однією з перших в Україні почала публікувати набори відкритих даних у машиночитному форматі. На вебсайті облради в розділі «Відкриті дані» доступні набори за останні роки: 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 роки. Зокрема, оприлюднювалися дані про бюджет, використання коштів, перелік об'єктів комунальної власності, результати поіменного голосування, дані щодо електронних петицій за певні періоди тощо. Наприклад, дані про е-петиції Тернопільської облради за 2017–2019 роки викладені на національному порталі відкритих даних у вигляді набору, що включає перелік петицій та підписантів [30]. Це відповідає постанові Кабінету Міністрів щодо обов'язкових наборів даних для органів місцевого самоврядування. Після 2020 року, у зв'язку з адміністративною реформою та воєнним станом, формат ведення розділу дещо змінився, частина нових наборів публікується напряму на єдиному державному порталі [data.gov.ua](http://data.gov.ua). Втім, навіть існуючий архів до 2020 року демонструє прихильність ради до принципів відкритих даних та прозорості.

Вищезгадані інструменти забезпечують високий рівень публічності Тернопільської обласної ради. Громадяни мають можливість у режимі онлайн стежити за роботою ради: як мінімум, доступні порядки денні, проекти рішень, результати голосувань і протоколи. На жаль, через безпекові обмеження воєнного часу прямі відеотрансляції сесій облради не завжди проводяться (або проводяться в закритому режимі), але в мирний час рада транслювала пленарні засідання онлайн або публікувала відеозаписи після завершення. Інформація про це також розміщена на сайті та у соцмережах ради.

Тернопільська обласна рада дотримується цього принципу публікування всіх документів що стосуються роботи ради навіть у воєнний час, про що свідчать результати аналізу сайту: там можна знайти практично всю інформацію, яка потрібна громадянам, щоб зрозуміти чим займається рада і які рішення ухвалює. Такий рівень прозорості сприяє формуванню позитивного іміджу ради і підвищує якість управління, адже рішення приймаються під «прицілом» громадського контролю.

Для повноти оцінки варто навести кілька фактологічних даних про інформаційну діяльність Тернопільської облради:

- За останні роки на офіційному сайті опубліковано сотні новин та оголошень. Тільки у червні 2025 року було розміщено понад 20 новинних повідомлень протягом десяти днів (для прикладу, 10 червня 2025 р. – щонайменше 4 різні новини про заходи та рішення ради) [31]. Така кількість публікацій свідчить про інтенсивну роботу пресслужби та апарату з висвітлення діяльності ради.

- Електронні звернення та запити: за даними звітів, щороку до облради надходять десятки запитів на публічну інформацію. Абсолютна більшість з них задовольняється у передбачений законом строк. Звіти про розгляд звернень громадян також показують, що канал електронних звернень стає дедалі популярнішим. Громадяни, зокрема внутрішньо переміщені особи та учасники АТО/ООС, активно користуються онлайн-приймальною.

- Електронні петиції: з моменту запуску платформи у 2017 році і до 2025-го тернополяни створили 36 петицій різної тематики (від питань інфраструктури і екології до реорганізації комунальних установ). З них 10 набрали достатню кількість голосів і були підтримані радою. Наприклад, у 2024 році рада розглянула петицію про збереження обласного лікарсько-фізкультурного диспансеру, яка набрала понад 1000 голосів. Дані про петиції за 2017–2019 роки облрада навіть розміщувала у форматі відкритих даних на data.gov.ua. Це демонструє прозорість: не лише процес збору підписів відкритий (кожен може бачити кількість голосів та текст петиції на сайті), але й підсумкова інформація архівується та доступна для аналізу.

- Відкриті дані: на порталі відкритих даних від Тернопільської обласної ради опубліковано понад 20 наборів даних (станом на 2020 рік). Серед них – бюджет області, перелік укладених договорів, відомості про депутатів та результати голосувань, переліки комунального майна, дані про запити на інформацію. Після 2020 року кількість наборів збільшилася (з урахуванням нових вимог постанов КМУ 835), хоча частина з них тепер публікується централізовано через обласну військову адміністрацію. Утім, на сайті ради зберігаються посилання на відкриті дані минулих років, що дає можливість дослідникам відслідковувати динаміку.

- Соціальні мережі та медіаактивність: Facebook-сторінка Тернопільської обласної ради налічує майже п'ять тисяч підписників і регулярно оновлюється (в середньому 2-3 дописи на день про актуальні події). Це дозволяє охопити молодшу і активнішу аудиторію, яка може не заходити щодня на офіційний сайт, але споживає новини через соцмережі. Також керівництво ради та депутати є присутніми в медіапросторі: за рік десятки згадок у місцевій пресі, коментарів на телебаченні. Це є індикатором відкритості – рада не уникає комунікації і намагається пояснювати свої дії широкому загалу.

Отже, практичний аналіз показує, що Тернопільська обласна рада створила розгалужену систему інформаційного забезпечення, яка включає організаційну

структуру (відповідальні підрозділи та посадові особи), технологічні засоби (сайт, електронні сервіси, бази даних) та налагоджені процеси публічного інформування і обміну даними. Ця система багато в чому відповідає сучасним вимогам і забезпечує достатньо високий рівень відкритості та ефективності, про що свідчать як кількісні показники (обсяги інформації, швидкість реагування), так і позитивні відгуки в рейтингах прозорості.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку висновків щодо ефективності системи управління інформаційним забезпеченням Тернопільської обласної ради:

- Система інформаційного забезпечення облради має чіткі теоретичні основи, що відповідають загальнодержавним принципам інформаційної політики. Вона охоплює як ресурсну складову (масиви даних, документи, інформаційні ресурси), так і процесну (діяльність підрозділів з обробки та розповсюдження інформації). Дотримуються ключові принципи – прозорість, оперативність, повнота та двостороння комунікація з громадськістю. Інформаційне забезпечення розглядається керівництвом ради як стратегічно важлива функція, без якої неможливе сучасне публічне управління.

- Ефективність системи інформаційного забезпечення оцінюється за різними критеріями, зокрема за ступенем відкритості ради, швидкістю та якістю інформування, задоволеністю запитувачів інформації та відповідністю законодавчим вимогам. Тернопільська обласна рада демонструє високі показники за багатьма з цих критеріїв. Зокрема, вебсайт ради містить майже всі обов'язкові інформаційні блоки (проекти рішень, рішення, результати голосувань, бюджети, програми, звіти), регулярно оновлюється новинами та має зручні сервіси для громадян. Швидкість реагування на інформаційні запити відповідає нормативам, а подекуди перевищує їх (багато відповідей надаються раніше граничного строку). Рівень відкритості Тернопільської облради був відзначений незалежними моніторингами – регіон входить до групи найбільш прозорих в Україні.

- Практична організація інформаційного забезпечення в Тернопільській обласній раді є досить ефективною. Структура виконавчого апарату включає відповідальні одиниці («Відділ пресслужби та діджиталізації»), що забезпечують функціонування інформаційної системи.

- Сайт Тернопільської обласної ради виконує роль центрального вузла інформаційного забезпечення і за своїм наповненням відповідає сучасним вимогам. Він виступає одночасно електронним архівом документів ради, новинним порталом, платформою для електронної демократії і вітриною відкритих даних. Інтегровані сервіси (е-звернення, е-петиції) роблять процес взаємодії громадян з радою максимально простим. Рада забезпечує також мультимедійне наповнення – публікує фото, відео, має активну присутність у соціальних мережах, що розширює охоплення аудиторії, особливо серед молоді.

- Ефективність системи управління інформаційним забезпеченням безпосередньо впливає на якість роботи Тернопільської обласної ради в цілому. Завдяки добре налагодженому інформаційному обміну, рішення приймаються більш обґрунтовано (адже є доступ до актуальної аналітики), контроль за їх виконанням – більш дієвий (через прозорість і звітність), а довіра громадськості – вища (через відкритість і можливість участі). Інформаційна система ради продемонструвала свою стійкість і під час кризових умов (пандемія, воєнний стан), забезпечуючи безперервність комунікації влади з людьми.

Слід підкреслити, що підтримання високого рівня інформаційного забезпечення – це процес, який потребує постійної уваги та розвитку. Рекомендовано регулярно проводити аудит інформаційних ресурсів ради, оновлювати технічні засоби (сайт, програмне забезпечення), навчати персонал сучасним ІТ-навичкам. Таким чином Тернопільська обласна рада зможе не лише зберегти, а й підсилити свої позиції як один з найбільш відкритих та інформаційно розвинених регіональних органів влади в Україні, що стане запорукою ефективного публічного врядування в інтересах громади області.

### РОЗДІЛ 3.

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 3.1. Концептуальні засади удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування

Інформаційно-комунікативне забезпечення органу місцевого самоврядування – це комплексна діяльність, спрямована на ефективне управління інформаційними потоками та комунікацією в межах громади. Фактично, інформаційно-комунікативне забезпечення є складовою діяльності органів місцевого самоврядування щодо використання сучасних технологій і методів комунікації для забезпечення ефективного обміну інформацією між владою і громадянами, а також налагодження внутрішньої комунікації на різних рівнях влади. Така діяльність покликана підвищити результативність роботи органів влади, сприяти відкритості й доступності інформації для громадян та формувати довіру до місцевої влади [32].

Іншими словами, інформаційно-комунікативне забезпечення охоплює всі процеси збору, обробки, зберігання, поширення та обміну інформацією, необхідні для управління на місцевому рівні, а також підтримку зворотного зв'язку з мешканцями громади. Воно включає як інформаційне забезпечення (надання актуальної та достовірної інформації посадовим особам і громадськості для прийняття рішень), так і комунікативне забезпечення (налагодження двосторонньої взаємодії, обмін повідомленнями, залучення громадян до управлінських процесів). Наприклад, інформаційне забезпечення місцевого самоврядування можна розглядати як динамічну систему отримання, оцінки, зберігання та обробки даних, створену з метою підготовки управлінських рішень. Комунікативна складова забезпечує доведення цих рішень до громади, отримання відгуків і коригування політики згідно з реакцією населення.

Підвищений рівень турбулентності соціально-економічного середовища вимагає від органів місцевого самоврядування побудови адаптивних інформаційно-комунікативних систем, здатних оперативно реагувати на потреби громадян, забезпечувати зворотний зв'язок і формувати відкриту модель врядування.

Удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення в органах місцевого самоврядування має ґрунтуватися на таких ключових концептуальних засадах:

### 1. Цифровізація комунікаційних процесів

Так само як підприємства впроваджують управлінські інновації для адаптації до ринку, органи місцевої влади повинні активно інтегрувати цифрові технології:

- портали відкритих даних;
- онлайн-платформи звернень громадян;
- електронні петиції;
- мобільні додатки та чат-боти;
- системи аналітики комунікацій (моніторинг звернень, настроїв, потреб громади).

Це забезпечує:

- оперативність реагування,
- прозорість процесів,
- підвищення довіри до влади.

### 2. Формування системи «керованості» та зворотного зв'язку

Управлінські інновації у підприємствах передбачають здатність адаптуватися до змін — аналогічно, органи місцевого самоврядування повинні:

- впроваджувати механізми постійного збору інформації від громадян,
- створити циклічну систему аналізу звернень,
- забезпечувати відкриту комунікаційну інфраструктуру.

Це робить інформаційні потоки передбачуваними, структурованими й керованими.

### 3. Побудова партнерських моделей комунікації

Як управлінські інновації покращують відносини підприємства із стейкхолдерами, так і органи місцевого самоврядування мають активізувати співпрацю з:

- громадськими організаціями,
- ініціативними групами,
- локальними медіа,
- експертним середовищем.

Це сприяє збільшенню участі громадян у прийнятті рішень.

### 4. Інституційна інноваційність і організаційні зміни

Удосконалення інформаційно-комунікативної діяльності вимагає:

- модернізації структури комунікаційних підрозділів,
- запровадження сучасних ІКТ-інструментів управління,
- створення відділів цифрової комунікації, кризових комунікацій, аналітики даних.

Це відповідає концепції управлінських інновацій, що змінюють організаційну структуру, методи роботи та бізнес-процеси.

### 5. Використання аналітики та цифрових індикаторів

Подібно до того як підприємства формують конкурентні переваги на основі аналітики та управлінських технологій, органи місцевого самоврядування мають:

- проводити аналіз ефективності комунікацій (кількість звернень, швидкість реагування, ключові теми);
- застосовувати Big Data для оцінки потреб громади;
- прогнозувати соціальні настрої.

### 6. Культура інновацій та підготовка кадрів

Управлінські інновації неможливі без підготовки персоналу — так само і в місцевому самоврядуванні потрібне:

- навчання працівників цифровим компетенціям,
- формування інноваційної культури в комунікаційних відділах,
- розвиток компетенцій кризових комунікацій [1].

Виходячи з вищенаведеного удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування повинне ґрунтуватися на інтеграції цифрових технологій, аналітики даних, стратегічного планування та інституційного розвитку.

Подібно до того, як підприємства модернізують свої Інтернет-маркетингові системи, органи влади повинні створити комплексну цифрову систему комунікацій, що включає:

- сучасні технології;
- інституційне забезпечення;
- Big Data;
- омніканальність;
- підготовку персоналу;
- стратегічний алгоритм розвитку [2].

Це дозволить підвищити рівень прозорості, якість управлінських рішень, ефективність взаємодії з громадою та довіру населення до влади.

До ключових елементів інформаційно-комунікативного забезпечення місцевої влади належать: офіційні канали передачі інформації (вебсайти, соцмережі, офіційні видання, інформаційні стенди), внутрішні інформаційні системи (системи електронного документообігу, бази даних), механізми публічного інформування (прес-релізи, брифінги, звіти), а також канали взаємодії з громадськістю (громадські слухання, електронні звернення, «гарячі лінії», соціальні мережі, петиції). В сучасних умовах цифровізації більшість таких процесів спирається на інформаційно-комунікаційні технології, що дозволяють

інтегрувати телекомунікації та комп'ютерні мережі для доступу, збереження, передачі й обробки інформації [20].

Отже, сутність інформаційно-комунікативного забезпечення полягає у створенні прозорого інформаційного середовища та дієвої системи комунікації, яка забезпечує:

- інформування – надання повної, точної і своєчасної інформації про діяльність органу самоврядування;
- зворотний зв'язок – отримання думок, пропозицій і реакції від мешканців громади;
- взаємодію – встановлення діалогу і партнерських відносин між владою та громадянами;
- довіру і підтримку – підвищення рівня довіри населення до влади через відкритість та підзвітність дій.

Таким чином, інформаційно-комунікативне забезпечення виступає необхідною умовою реалізації принципів демократичного врядування на місцевому рівні. Через нього органи місцевого самоврядування реалізують своє зобов'язання бути відкритими і підконтрольними громаді, забезпечувати громадянам можливість отримувати інформацію і впливати на рішення, що їх стосуються.

Принципи комунікації органів влади визначають базові правила і орієнтири, яких слід дотримуватися в інформаційно-комунікативній діяльності. В умовах публічного управління основоположними є принципи відкритості та прозорості влади перед громадянами. Ці принципи закріплені в законодавстві України в Законі «Про інформацію» і полягають у максимально широкому доступі громадськості до офіційної інформації та активному її поширенні з боку органів влади. Гласність, доступність інформації про рішення та дії влади – база для ефективної системи публічного управління та реальної участі громадян у ньому.

Іншими важливими принципами комунікації в публічній сфері є:

- Демократичність та узгодження інтересів – комунікація має відбуватися на засадах рівноправного діалогу між владою і суспільством, з урахуванням інтересів громади. Влада повинна відмовитися від одностороннього нав'язування волі і прагнути до погодження своїх рішень із потребами громадян.

- Достовірність та повнота – інформація, що поширюється органами влади, повинна бути точною, перевіреною і висвітлювати питання всебічно. Викривлення чи замовчування інформації підбивають довіру громадськості, тому чесність є непорушним правилом.

- Оперативність і регулярність – інформування має здійснюватися своєчасно, в актуальному режимі. Важливо швидко повідомляти про рішення, події, надзвичайні ситуації. Комунікація повинна бути постійною, а не епізодичною, аби громадяни завжди мали доступ до свіжих даних.

- Зворотність зв'язку – обов'язковим принципом є забезпечення можливості для громадян донести свою думку, отримати відповідь від влади. Діалогова комунікація передбачає реагування влади на звернення, пропозиції, петиції, що надходять від громадян.

- Органічність і плановість – комунікативна діяльність має бути інтегрована в загальну систему управління, плануватися стратегічно і здійснюватися професійно підготовленими кадрами.

Дотримання таких принципів створює основу ефективної публічної комунікації, яка підзвітна громаді і слугує інтересам громади.

Функції комунікації в публічному управлінні відображають, для чого саме влада здійснює комунікативну діяльність. Традиційно комунікацію розглядали як одну з управлінських функцій (поряд із плануванням, організацією, мотивацією, контролем). Однак сучасні науковці наголошують, що функція комунікації у публічному управлінні – це більше, ніж просто обмін інформацією. Комунікація формує цілу систему впливів на управлінську діяльність, пронизує та забезпечує реалізацію інших функцій управління, таких як визначення цілей, організація роботи, мотивування, контроль, прийняття рішень.

Можна виокремити такі основні функції комунікації органів публічної влади:

- Інформаційна функція. Полягає у донесенні управлінських рішень, норм, планів та інших відомостей від суб'єктів управління до об'єктів управління. Це забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом управління. Влада інформує громаду про свою діяльність, зміни в законодавстві, важливі події, що стосуються населення.

- Орієнтаційно-адаптивна функція. Комунікація допомагає адаптувати та вдосконалювати взаємовідносини між суб'єктами різних рівнів управління. Тобто за допомогою постійного спілкування владні рішення пристосовуються до потреб громадян, а громадяни поступово приймають та розуміють управлінські впливи. Це своєрідна функція соціальної адаптації – узгодження дій влади і очікувань населення.

- Каналізаційна (технологічна) функція. Йдеться про створення інформаційних каналів всередині організації та назовні для передачі даних. У рамках цієї функції органи влади розбудовують канали комунікації: офіційні сайти, бази даних, мережі зв'язку між підрозділами, контакт-центри для громадян, щоб інформація циркулювала належним чином. Також до цієї функції належить регулювання та раціоналізація інформаційних потоків – уникнення дублювання, перевантаження інформацією, впорядкування документів.

- Функція легітимації та підтримки. Через комунікацію влада прагне отримати суспільну підтримку своїх дій. Шляхом відкритого пояснення політики, аргументації рішень, врахування громадської думки забезпечується підвищення рівня довіри громадян до державних інститутів.

- Функція зворотного зв'язку. Вона є центральною, оскільки комунікація головним чином забезпечує зворотний зв'язок в управлінні. Влада не лише транслює інформацію, а й збирає її від громадян: скарги, пропозиції, результати обговорень. Ця інформація дозволяє коригувати політику, оцінювати виконання рішень, тобто здійснювати інші управлінські функції ефективніше.

Зворотний зв'язок також надає громадянам відчуття причетності і впевненості, що їх чують.

- Іміджева (репрезентативна) функція. Через комунікацію формуються імідж та репутація органу влади. Систематичне висвітлення діяльності, реагування на проблеми, присутність у медіа-просторі дозволяють створити позитивний образ влади, підвищити її авторитет у громади. Згідно з дослідженнями, саме механізми зворотного зв'язку й відкритості найбільше впливають на позитивний імідж місцевої влади, а не просто обсяг поширеної інформації [40].

Таблиця 3.1

**Теоретичні завдання та функції комунікації органів місцевого самоврядування**

<b>Функція (завдання)</b>	<b>Зміст та призначення</b>
Інформування (обмін інформацією)	Донесення рішень, планів, офіційних даних від влади до громадян; забезпечення доступу до інформації про діяльність органу.
Адаптація і налагодження взаємодії	Узгодження дій влади з потребами населення; удосконалення відносин між різними рівнями суб'єктів управління в процесі комунікації; соціальна адаптація управлінських рішень.
Створення каналів та технологій	Розбудова каналів передачі інформації (веб-сайти, бази даних, внутрішні мережі, гарячі лінії); впорядкування та регулювання інформаційних потоків, документообігу.
Підтримка та легітимація	Формування підтримки дій влади у суспільстві; підвищення рівня довіри через пояснення рішень, прозорість, врахування громадської думки; зміцнення легітимності влади.
Зворотний зв'язок	Отримання і опрацювання звернень громадян, пропозицій, петицій; моніторинг громадських настроїв; коригування політики на основі реакції громади.
Іміджева (репрезентативна)	Презентація влади у публічному просторі; створення позитивного іміджу органу, підзвітність, демонстрація ефективності роботи для здобуття авторитету серед громадян.

Примітка. Створено автором самостійно

Реалізація кожної з цих функцій потребує відповідних комунікаційних моделей та підходів. У теорії комунікацій відомі різні моделі – від класичних лінійних (односторонніх) до інтерактивних (двосторонніх). В контексті публічного управління особливо значущим є перехід від односторонньої, ієрархічної моделі комунікації до двосторонньої, демократичної моделі.

За ієрархічної моделі комунікація будується зверху вниз: владний орган як відправник передає наказ чи інформацію адресату, і очікується, що повідомлення буде виконано без заперечень. У цій схемі головне – чіткість каналу зв'язку та дисципліна: якщо повідомлення дійшло до адресата, воно повинно бути реалізоване. Зворотний зв'язок майже не передбачений, важливим є авторитет влади і її здатність примусити до виконання.

Натомість демократична (діалогова) модель комунікації передбачає пріоритет зворотного зв'язку і переконання замість примусу. Громадянин тут наділений правом вибору – виконувати чи ні отримані вказівки, погоджуватися чи заперечувати, – отже влада має переконувати, аргументувати свої рішення. Для демократичної моделі характерне обговорення, врахування думки адресата. Якщо в ієрархічній схемі команда спускається згори і її реалізація залежить лише від того, чи дійшла вона до виконавця, то в демократичній схемі ключовим є наскільки адресат зрозумів і прийняв повідомлення. Ієрархічна комунікація спирається на владу наказу, демократична – на діалог і довіру.

Практично в діяльності органів місцевого самоврядування обидві моделі можуть поєднуватися залежно від ситуації. У кризових умовах (надзвичайні ситуації, воєнний стан) нерідко переважає «команда зверху» – влада екстрено інформує населення про обмеження чи дії, очікуючи негайного виконання (приклад – розпорядження щодо евакуації, комендантської години тощо) [15]. Проте в повсякденному управлінні, особливо у сфері розвитку громади, дедалі важливішою стає двостороння комунікація: консультації з громадськістю, громадські слухання, електронні консультації, обговорення проєктів рішень онлайн. Сучасні технології сприяють цій моделі, даючи можливість організувати масове обговорення проєктів нормативних актів або отримати зворотний зв'язок миттєво через соціальні мережі.

Світова тенденція і кращі практики демократичного врядування підтверджують ефективність саме двосторонніх, партнерських комунікацій, у яких влада і громада виступають рівноправними учасниками інформаційного

обміну. Це відповідає концепції «good governance» (доброго врядування), де прозорість, участь громадськості і консенсус є базовими цінностями.

Таким чином інформаційно-комунікативне забезпечення виступає невід'ємною частиною діяльності органів місцевого самоврядування, охоплюючи системи інформування та взаємодії з громадськістю, що спрямовані на підвищення ефективності врядування та зміцнення довіри громади.

Основоположними для успішної комунікації органу влади є принципи відкритості, прозорості, достовірності, двосторонності та орієнтації на громадянина. Функції комунікації – інформування, зворотний зв'язок, легітимація, іміджеве представництво тощо – мають реалізовуватися в комплексі, що дозволяє комунікації підтримувати всі інші управлінські функції. Перехід до діалогових моделей взаємодії з громадою замість суто ієрархічних є вимогою часу і ознакою демократичного врядування.

В Україні інформаційно-комунікативна діяльність органів влади переживає період інтенсивних змін. Серед проблем – недостатня системність і професіоналізація комунікацій, кадровий голод, нерівномірна цифрова грамотність та виклики безпеки (кібератаки, дезінформація). Водночас простежуються позитивні тенденції: зростання прозорості місцевого самоврядування, цифровізація послуг, активне використання соцмереж, запровадження стратегічних комунікацій, нормативне вдосконалення інформаційної сфери. Досвід Тернопільської облради показав, що комплексне застосування сучасних інструментів (е-приймальня, е-петиції, онлайн-трансляції), якісна робота зі зверненнями (90% позитивно вирішених звернень) та максимальна відкритість (входження до п'ятірки найвідкритіших рад України) дають змогу органу влади успішно комунікувати навіть у складних умовах.

Отже, концептуальні засади удосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення передбачають: чітке визначення ролі комунікації в управлінні, формування професійних комунікаційних підрозділів, дотримання принципів відкритості, впровадження інтегрованих електронних систем для інформації і

зворотного зв'язку, а також постійний моніторинг та адаптацію комунікаційної стратегії до нових викликів. Реалізація цих засад сприятиме тому, що місцеве самоврядування стане по-справжньому прозорим, підзвітним та орієнтованим на потреби громад, що є запорукою успішного розвитку територіальних громад України.

### **3.2. Використання цифрових технологій і соціальних мереж для вдосконалення інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування**

В епоху цифровізації суспільства органи місцевого самоврядування використовують інтернет та соціальні медіа як основні канали комунікації з громадянами. У 2024 році в Україні налічувалося близько 29,6 млн користувачів інтернету (79,2 % населення), водночас 7,7 млн (20 %) громадян взагалі не користуються мережею. За даними досліджень, 24,3 млн українців (≈65 % населення) – активні користувачі соціальних мереж, а найбільш популярні серед них – Telegram (78,1 %), YouTube (59,5 %) та Facebook (44,6 %) [26]. Це забезпечує владі нові можливості для оперативного інформування та зворотного зв'язку [15].

Цифрова комунікація в публічному управлінні включає офіційні веб-портали органів влади, електронні сервіси (онлайн-петиції, прийом звернень тощо) та присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram, YouTube та ін.). Соціальні медіа дозволяють органам влади не лише оприлюднювати важливу інформацію, але й отримувати швидкий зворотний зв'язок від громадян [41].

Дослідження «Європейського діалогу» в Україні показують, що увага громадян дедалі більше переходить з офіційних сайтів до сторінок органів місцевого самоврядування у соціальних мережах. На соціальних сторінках люди почуваються менш офіційно, охоче залишають коментарі, беруть участь в опитуваннях і діляться пропозиціями. Крім того, частина громадян уникає

суворої ідентифікації в електронних сервісах (наприклад, через BankID або цифровий підпис), тому легше комунікувати з владою саме через соцмережі без таких бар'єрів [9]. Таким чином, наукові та практичні джерела підкреслюють: переваги цифрових каналів – широке охоплення та оперативність донесення інформації, економічність зв'язку з населенням, підвищена прозорість і довіра, а також можливість збирати зворотний зв'язок у реальному часі [20]. Водночас існують ризики: кібернетичні атаки (DDoS, злами офіційних сайтів) вже стали реальністю – багато громад відчули потужний кібершторм на початку війни; інформаційні хвилі фейків і дезінформації можуть поширюватись в соцмережах; є загроза порушення конфіденційності; а також не враховано громадян без інтернету (20 % українців) [15]. До того ж кадрові обмеження і брак фахівців у місцевих радах можуть призводити до нерегулярного оновлення контенту та низької залученості аудиторії [41].

Тернопільська обласна рада підтримує сайт ([tor.gov.ua](http://tor.gov.ua)) з низкою цифрових сервісів. Зокрема, діє онлайн-платформа електронних петицій: жителі можуть створювати й підписувати петиції на спеціальному порталі. Від початку 2025 року на цій платформі подано 4 петиції, дві з них зібрали понад 1000 голосів, а 2629 унікальних користувачів підписали щонайменше одну петицію. Це демонструє реальний рівень залучення громадян через такий інструмент. Також є електронна приймальня (звернення громадян онлайн) та розділ «Відкриті дані», що підвищує прозорість діяльності. На головній сторінці бачимо прямі посилання – «Подати петицію», «Звернутися до депутата», «Повідомити про корупцію», що свідчить про орієнтацію на цифрові канали зв'язку з громадою.

В офіційна Facebook-сторінка обласної ради та YouTube-канал викладають новини й записи засідань (наприклад, трансляції комісій ради). Також є рекомендація використовувати і інші соціальні мережі, оскільки загальноукраїнська статистика показує, що станом на 2024 рік Telegram очолює рейтинг соцмереж в Україні (78 % опитаних), а YouTube та Facebook – на другому й третьому місцях [32].

Наведена нижче таблиця ілюструє ключові цифрові канали та їх застосування загалом і в діяльності Тернопільської облради:

Таблиця 3.2

### Приклади цифрових каналів у комунікації органів влади

Канал / інструмент	Приклад використання (Тернопіль)	Загальні тенденції та приклади
<b>Офіційний сайт</b>	Новини, відкриті дані, подача петицій, електронні звернення	Стандартна платформа для публікації інформації й е-сервісів; в Україні сайти органів місцевого самоврядування за законом мають відкритий доступ до даних і форм на звернення громадян.
<b>Facebook</b>	Офіційна сторінка ради – пости про рішення, події, фотографії	Залишиється одним із головних каналів органів місцевого самоврядування для інформування та опитувань.
<b>Instagram</b>	Офіційний акаунт з візуальними дописами (події, нагородження тощо)	В Україні близько 30 % людей споживають новини через Instagram; активно використовується для залучення молоді.
<b>YouTube відео</b>	Трансляції сесій, комісій стенограми, сюжети про роботу ради	Близько 60 % українців дивляться новини на YouTube; багато рад транслюють засідання онлайн.
<b>Telegram месенджери</b>	Немісцевий рівень, але зростає популярність каналів.	78 % українців читають новини в Telegram; на регіональному рівні держадміністрації запускають офіційні канали.
<b>Е-петиції</b>	Портал Тернопільської облради	Е-петиції – популярний інструмент в Україні та за кордоном. Дозволяють збирати громадську думку та впливати на рішення влади.
<b>Онлайн-трансляції</b>	Відео засідань комісій і сесій на сайті чи YouTube	Все більше рад по всьому світу організують прямі ефіри та відеозвіти для відкритості.
<b>ЦНАП мобільні сервіси</b>	Наявні електронні сервіси ЦНАПів через «Дія» та сайти ОВА	Державний портал «Дія» об'єднує послуги, мобільні додатки органів місцевого самоврядування для сервісів стають обов'язковими.
<b>Відкриті дані</b>	Публікація статистики та звітів у розділі «Відкриті дані»	З 2015 р. в Україні закон вимагає відкривати публічну фінансову інформацію; багато громад у світі публікують відкриті бюджети та інші дані.

Примітка. Створено автором самостійно

Загалом, Тернопільська обласна рада постійно розвиває цифровий напрям: у 2024–2025 роках область затвердила програму «Цифрова Тернопільщина» на 2025–2027 рр. (розпорядження ОВА), яка передбачає впровадження електронного врядування, розбудову ІТ-інфраструктури, цифрову безбар'єрність

та відкриті дані [33]. Хоч ця програма ширша, її цілі співпадають із трендами: збільшення частки онлайн-послуг, підвищення прозорості управління, розвиток платформ електронної демократії (електронні консультації, голосування).

Дослідження показують, що українці активно реагують на комунікацію у соцмережах. Більша половина населення читає новини у Viber/Telegram, кожен третій – у Facebook/Instagram. Завдяки цьому органи самоврядування отримують велико охоплення. Водночас реальна участь залежить від стимулювання. Тренінги показали, що люди охочіше говорять і діляться думками у неформальній обстановці соцмереж. Зокрема, у Тернопільській області петиції зазвичай не мають великого резонансу, але через анонси у Facebook готується більша увага до тем.

Застосунок «Дія» як всеукраїнський ресурс підвищує цифрову грамотність, а в місцевому плані – наявність ЦНАПів та онлайн-сервісів значно полегшує спілкування з владою. Так, у Тернопільській області у 2024 році ЦНАПи надали понад 647 тис. адмінпослуг (210 тис. із них – реєстраційних), багато з яких оформлюються онлайн. Постанови «Дія.QR» та інших ініціатив стимулюють ще більшу інтеграцію цифрових сервісів у життя громадян [18].

Цифрові технології та соціальні мережі стають невід'ємною складовою інформаційної комунікації органів місцевого самоврядування. На прикладі Тернопільської обласної ради видно, що використання багатоканальних платформ (офіційний сайт, соцмережі, петиції, онлайн-трансляції) допомагає підвищити прозорість діяльності та залученість громадян. Загальні тренди в Україні (висока проникність соцмереж, особлива роль Telegram/YouTube, розвиток державних програм електронного врядування) відповідають світовим практикам. Переваги цієї стратегії – швидкість донесення інформації і зручність зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню довіри населення [41]. Ризики – кібератаки, інформування неінформованих (цифровий розрив), інформаційна агресія – потребують виваженої політики модерації та резервних каналів зв'язку [15].

## ВИСНОВКИ

Здійснено комплексний аналіз теоретичних засад, нормативно-правового регулювання та практичної організації інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування на прикладі Тернопільської обласної ради. Проведене дослідження дало змогу сформулювати низку важливих висновків і пропозицій.

У першому розділі уточнено зміст поняття «інформаційно-комунікативне забезпечення органів місцевого самоврядування» як системи взаємопов'язаних організаційних, правових, технологічних та аналітичних заходів, що забезпечують прозорість роботи органу влади, доступ громадян до інформації, ефективну взаємодію та зворотний зв'язок.

Показано, що у сучасному публічному управлінні саме комунікація виступає ключовим ресурсом, який визначає якість управлінських рішень, відкритість влади, участь громадян та реалізацію принципів демократичності.

Проаналізована нормативно-правова база (Конституція України, Закон «Про місцеве самоврядування», Закон «Про доступ до публічної інформації», Закон «Про інформацію», Закон про звернення громадян) забезпечує достатній правовий фундамент для побудови сучасної комунікативної політики органів влади, однак потребує подальшої адаптації до цифрових реалій і стандартів ЄС.

У другому розділі на основі аналізу структурних підрозділів, інформаційних ресурсів та динаміки звернень громадян зроблено такі висновки:

### 1. Організаційна система комунікацій

- У Тернопільській обласній раді функціонує «Управління комунікацій та функціонального забезпечення», до якого входить «Відділ пресслужби та діджиталізації».
- Штатна чисельність відділу є обмеженою, що створює високе навантаження та не дозволяє в повній мірі розвивати сучасні комунікаційні формати.

- Водночас структура загалом відповідає базовим вимогам відкритості органів місцевого самоврядування.

## 2. Технічні та цифрові інструменти

- Офіційний сайт [tor.gov.ua](http://tor.gov.ua) є основним каналом комунікації, містить новини, рішення, онлайн-трансляції, відкриті дані, електронну приймальню, петиції.
- Загалом сайт відповідає законодавчим вимогам, однак потребує динамічнішої подачі інформації, інфографіки, мультимедійних матеріалів.
- Соцмережі представлені переважно Facebook-сторінкою, активність якої інколи нерівномірна та залежить від політичних та воєнних умов.

## 3. Звернення громадян та електронні петиції

- Пік звернень припав на 2021 рік (понад 1800), переважно – прохання соціальної допомоги.
- У 2022–2024 роках спостерігається падіння кількості звернень унаслідок воєнного стану, зменшення виїзних прийомів та зміни управлінських функцій.
- Механізм електронних петицій працює формально, проте низька кількість петицій та ще нижча – таких, що набирають необхідну кількість голосів, свідчить про недостатню поінформованість громадян та низький рівень залучення.

## 4. Прозорість діяльності

- Рада забезпечує поіменне голосування, публікацію рішень, відкритість документів та онлайн-трансляції.
- Рівень прозорості можна оцінити як високий.

## 5. Основні проблеми

- Відсутність єдиної стратегії комунікацій.
- Недостатня кадрова спроможність комунікаційних підрозділів.
- Переважання офіційно-протокольного стилю подачі інформації.

- Слабка інтегрованість сучасних цифрових інструментів (Telegram, Instagram, YouTube).
- Обмежена популярність електронної демократії серед громадян області.

У третьому розділі сформовано систему практичних рекомендацій, серед яких:

#### 1. Стратегічні пропозиції

- Розробити Комунікаційну стратегію Тернопільської обласної ради (цілі, меседжі, аудиторії, канали).
- Забезпечити розширення штату пресслужби, фахове навчання з SMM, кризових комунікацій, роботи з медіа.

#### 2. Цифрові інструменти

- Активніше використовувати соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram).
- Запустити YouTube-канал з короткими роз'яснювальними відео.
- Розвивати платформу електронних консультацій та інструменти електронної демократії.

#### 3. Формати взаємодії з громадою

- Прямі ефіри керівництва, онлайн-опитування, інтерактивні голосування.
- Інфографіка, візуальні пояснення рішень, аналітичні матеріали.
- Комунікація успішних кейсів та результатів роботи ради.

Проведене дослідження підтверджує, що інформаційно-комунікативне забезпечення є ключовим чинником ефективності місцевого самоврядування. Тернопільська обласна рада має достатній рівень відкритості, володіє необхідною інфраструктурою та виконує вимоги законодавства.

Проте система комунікацій потребує модернізації, цифровізації та підсилення кадрового потенціалу.

Запровадження запропонованих рекомендацій дозволить:

- підвищити рівень залучення громадян;
- забезпечити ефективніший зворотний зв'язок;

- посилити довіру до органу влади;
- сформувати сучасну модель інформаційної взаємодії;
- підвищити якість управлінських рішень.

Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані органами місцевого самоврядування, профільними підрозділами, а також у навчальному процесі підготовки фахівців у сфері публічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин, Р. (2025). RESILIENCE-GOVERNANCE ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 30-38. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-4>.
2. Августин Р. Р., Демків І. О. Трепет Н. М. Аспекти інтернет-маркетингу в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації. *Development Service Industry Management*. 2025. С. 113–117 URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/431/429>.
3. Аналітична записка про стан роботи зі зверненнями громадян, що надійшли до Тернопільської обласної ради впродовж 2019 року. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/list/?type=view&id=12540>.
4. Аналітична записка про стан роботи зі зверненнями громадян, що надійшли до Тернопільської обласної ради впродовж 2021 року. *Тернопільська обласна рада*. URL: <http://tor.gov.ua/list/?type=view&id=16756>.
5. Аналітична записка про стан роботи зі зверненнями громадян, що надійшли до Тернопільської обласної ради впродовж 2022 року. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/list/?type=view&id=18632>.
6. Аналітична записка про стан роботи зі зверненнями громадян, що надійшли до Тернопільської обласної ради впродовж 2023 року. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/list/?type=view&id=19550>.
7. Архів. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/archive/>.
8. Асоціація міст України. Нормативно-правова база місцевого самоврядування: сучасний стан і перспективи розвитку. Київ, 2023. URL: [https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/stan2018print\\_0.pdf](https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/stan2018print_0.pdf).

9. Баловсяк Н. Популярність соцмереж і можливості для брендів. Як людство взаємодіє з цифровими технологіями – звіт Digital 2024. *Mediamaker*. 2024. URL: <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566/>.
10. Бойко Н. В. Інформаційно-аналітична діяльність органів місцевого самоврядування – важлива складова процесу прийняття управлінських рішень. *Вісник*. 2018. С. 61–67.
11. Бугайчук К. Інформаційне забезпечення публічного адміністрування в органах національної поліції. Харківський національний університет внутрішніх справ. *Підприємництво господарство і право*. 2019. № 6 С. 135–141. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f6a0e9d8-f821-4a0f-8eff-a2c26adeeda2/content>.
12. Голосування. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/meeting/>.
13. Діяльність. *Тернопільська обласна рада*. URL: <http://tor.gov.ua/list/?t=36&s=rada>.
14. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
15. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.
16. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
17. Звернення громадян. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/appeal/>.
18. Звіт за результатами моніторингу стану доступності центрів надання адміністративних послуг у 2024 році. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2025. URL:

<https://storage.thedigital.gov.ua/files/6/26/3ad554e0746520bc2b3b7cdf5d37c26e.pdf>.

19. Звіти про роботу депутатів за 2021 – 2024 роки. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/?id=301>.
20. Інформаційно-комунікаційні технології. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Інформаційно-комунікаційні\\_технології](https://uk.wikipedia.org/wiki/Інформаційно-комунікаційні_технології).
21. Кабінет Міністрів України. Розвиток децентралізації: аналітичний звіт (2014–2024). Київ, 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi>.
22. Калініна Л. М. Оцінювання ефективності інформаційного забезпечення організаційного механізму управління в змісті посібника для керівників сфери освіти. *Інститут інформаційних технологій і засобів навчання НАПН України*. 2019. С. 119–136 URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/709537/1/8dc98e59db2a0da53de59eed63c6957.pdf>.
23. Карпенко О., Дуда А. Інформаційно-комунікативна діяльність виконавчих органів місцевих рад в Україні. *Ефективність державного управління*. 2017. № 4 (53) С. 133–140.
24. Конституція України. Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30.
25. Костецька Т. Прикладні аспекти функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: інформаційно-комунікаційні чинники. *Право України*, 2024. № 6. С. 77–93.
26. Крат М. Соціальні мережі як інструмент залучення мешканців до участі у справах громади. *Dialog: аналітика*. 2024. URL: <https://dialog.lviv.ua/sotsialni-merezhi-yak-instrument-zaluchennya-meshkantsiv-do-uchasti-u-spravah-gromadi/>.
27. Міністерство цифрової трансформації України. *Звіт про розвиток цифрової держави «Дія» (2020–2024)*. Київ. 2024.

28. Перелік наборів даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних в обласній Раді. *Вінницька обласна рада*. URL: <https://vinrada.gov.ua/perelik-naboriv-danih-yaki-pidlyagajut-opriljudnennju-u-formi-vidkritih-danih-v-oblasnij-radi.htm>.
29. Перелік підписантів петиції «Преміювання кращих випускників». *Портал відкритих даних*. URL: <https://data.gov.ua/dataset/750ba7ba-d1a9-4c2f-91bb-2d44d1013425/resource/d4263596-8ffe-45b0-804a-c0568c331a96>.
30. Подати запит на інформацію. *Тернопільська обласна рада*. – URL: <https://tor.gov.ua/list/?t=60&s=rada&p=2>.
31. Поліковська Ю. «Опора»: найпопулярнішими соцмережами в Україні є телеграм, ютуб та фейсбук. *Detector.media*. 2024. URL: <https://ms.detector.media/sotsmerezhi/post/35557/2024-07-16-opora-na-upopulyarnishymy-sotsmerezhamy-v-ukraini-ie-telegram-yutub-ta-feysbuk/>.
32. Радзієвський А. Інформаційно-комунікаційне забезпечення зв'язків з громадськістю в органах державної влади та місцевого самоврядування: кваліфікаційна робота магістра. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2023. 90 с.
33. Регіональна програма інформатизації «Цифрова Тернопільщина» на 2025–2027 роки. *Тернопільська обласна державна адміністрація*. 2024. URL: <https://oda.te.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-rehionalnoi-prohramy-informatyzatsii-tsyfrova-ternopilshchyna-na-2025-2027-roky-2>.
34. Регіональні цільові програми. *Тернопільська обласна військова адміністрація*. URL: <https://oda.te.gov.ua/diyalnist/regionalni-cilovi-programi>.
35. Регламент обласної ради. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/?id=40>.
36. Структура виконавчих органів. *Тернопільська обласна рада*. URL: <https://tor.gov.ua/?id=64>.

37. Тернопільська обласна рада – Петиції. Офіційний портал. URL: <https://petition.tor.gov.ua/all>.
38. Тернопільська обласна рада. Офіційний вебсайт. URL: <https://tor.gov.ua/>
39. Шотурма Н. В. Особливості забезпечення комунікативної діяльності місцевої влади. *Регіональні студії*. 2021. С. 29–33.
40. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. 85 с.
41. Edinger J. Staying Agile in the Changing World of Government Social Media. *GovTech*. 2024. URL: <https://www.govtech.com/gov-experience/staying-agile-in-the-changing-world-of-all-government-social-media>.
42. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>
43. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
44. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
45. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
46. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>

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