

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра політології та публічного управління**

На правах рукопису

НЕРОДА ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ

**РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПОБУДОВІ ЕФЕКТИВНОГО
ДІАЛОГУ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

РОЗІК МАРІЯ ВАСИЛІВНА,

кандидат політичних наук,

старший викладач кафедри політології та

публічного управління

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри політології та публічного управління

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ д.політ.н., проф. Бусленко В.В.

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
1.1. Поняття та сутність цифрових комунікацій у публічному управлінні.....	7
1.2. Механізми формування діалогу влади і громадськості: класичні та цифрові інструменти.....	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ	
2.1. Соціальні мережі та офіційні вебпортали як канали комунікації.....	22
2.2. Електронні петиції, онлайн-опитування та цифрові консультації з громадськістю.....	28
2.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження цифрових комунікацій в органах місцевого самоврядування.....	36
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	
3.1. Основні виклики та бар'єри впровадження цифрових комунікацій.....	46
3.2. Напрями удосконалення цифрових інструментів взаємодії влади і громадськості.....	52
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток демократичних інститутів дедалі більше пов'язаний із цифровими технологіями, які формують нові стандарти комунікації між владою та громадянами. Для України, що проходить складний етап реформування системи публічного управління та децентралізації, питання ефективного діалогу між органами місцевого самоврядування та громадськістю набуває особливої ваги. Важливим завданням реформи децентралізації є посилення ролі територіальних громад у прийнятті рішень, здійсненні управління місцевим розвитком. Відтак, цифрові комунікації не лише технічний інструмент, а й умова відкритості, підзвітності та активізації участі населення у житті громади.

Запровадження в Україні електронних сервісів, зокрема застосунку «Дія», є прикладом масштабної цифровізації публічних послуг і комунікацій, де розвивається практика відкритих даних, що надає громадянам інформацію про діяльність місцевої влади, фінансові витрати, ухвалені рішення. Налагодженню діалогу сприяє використання органами місцевого самоврядування соціальних мереж, де електронні петиції, онлайн-консультації, громадські бюджети створюють можливості для участі громадськості у вирішенні питань місцевого значення. Проте, існують бар'єри, що стримують розвиток цифрових комунікацій, а саме цифрова нерівність між різними групами населення, обмежені фінансові та кадрові ресурси органів влади, низький рівень цифрової грамотності частини громадян, а також ризики інформаційного захисту, особливо у період війни.

Зважаючи на безпекові виклики сьогодення, коливання рівня довіри до владних інституцій, суспільної поляризації та необхідності підвищення прозорості ухвалених рішень, комплексне дослідження теми цифрових комунікацій у формуванні ефективного діалогу між владою та громадськістю є вкрай актуальним.

Мета і завдання дослідження. *Метою* магістерської роботи є аналіз впливу цифрових комунікацій на взаємодію органів місцевого самоврядування та громадськості, розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності цього діалогу.

Досягнення мети передбачає виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність цифрових комунікацій у системі публічного управління;
- виявити механізми формування діалогу влади і громадськості;
- визначити роль соціальних мереж та офіційних вебпорталів як каналів комунікації;
- проаналізувати сучасні інструменти цифрових комунікацій, що використовуються для взаємодії влади та громадськості;
- дослідити практику застосування цифрових комунікацій органами місцевого самоврядування в Україні та за кордоном;
- виявити проблеми і бар'єри у налагодженні цифрового діалогу з громадськістю;
- обґрунтувати перспективні напрямки в розвитку цифрових комунікацій у сфері місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження – є комунікаційні процеси між органами місцевого самоврядування та громадськістю.

Предмет дослідження – роль цифрових комунікацій у побудові ефективного діалогу між органами місцевого самоврядування та громадськістю.

Методика та методологія дослідження. Методологічну основу магістерської роботи становить поєднання наукових принципів, підходів та методів, які дали змогу комплексно розкрити сутність і роль цифрових комунікацій у взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості.

Базовими для дослідження є *загальнонаукові методи*: аналіз і синтез – для виявлення сутності цифрових комунікацій та узагальнення наукових підходів; системний підхід – для дослідження цифрових комунікацій як складової системи публічного управління. З *спеціальних методів* дослідження використано порівняльний аналіз – для вивчення досвіду використання цифрових комунікацій в Україні та за кордоном; структурно-функціональний метод – застосовано у дослідженні функцій цифрових каналів комунікації у забезпеченні діалогу між владою і громадянськістю; метод контент-аналізу – для порівняння офіційних вебсайтів, сторінок у соціальних мережах; соціологічні методи (зокрема, аналіз статистичних даних) – для відстеження рівня довіри громадян, ефективності цифрової взаємодії у різний час. Для формування рекомендацій щодо покращення цифрового діалогу між місцевою владою та громадянськістю використано метод узагальнення практики. Поєднання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження забезпечило всебічний і об’єктивний аналіз ролі цифрових комунікацій у побудові ефективного діалогу між органами місцевого самоврядування та громадянськістю.

Емпіричну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, офіційні документи органів місцевого самоврядування, праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері державного управління, комунікацій, електронної демократії, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування та розвиток цифрових технологій, статистичні дані Державної служби статистики України, дані соціологічних досліджень (KMIC, Razumkov Center тощо), результати аналізу цифрових платформ місцевого самоврядування, посібники та інструментарії громадських організацій, офіційні веб-сайти громад.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження визначається поглибленим дослідженням сутності та ролі цифрових комунікацій у взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянськістю

та у формулюванні практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах децентралізації та цифровізації публічного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення комунікації між органами місцевого самоврядування та громадянами. Основні положення дослідження можуть бути використані у практичній діяльності органів влади для підвищення ефективності цифрових комунікацій; у процесі розробки стратегій і програм цифровізації місцевого самоврядування; підготовці та підвищенні кваліфікації посадових осіб; роботі громадських організацій та покращення їх діяльності з владою; як методична база для подальших наукових досліджень у сфері публічних комунікацій.

Апробація результатів дослідження. Окремі аспекти магістерської роботи апробовано на Другій Всеукраїнській науково-практичній конференції «Демократичні трансформації в державах Центрально-Східної Європи та Україні в умовах викликів та загроз» (Світязь, 23–24 травня 2025 р.). Тема публікації: «Офіційний вебсайт громади як інструмент відкритості та підзвітності місцевої влади».

Структура дослідження. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів (7 підрозділів), висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 76 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття та сутність цифрових комунікацій у публічному управлінні

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активною цифровізацією усіх сфер життєдіяльності, що зумовлює докорінні зміни у системі публічного управління. Цифрові технології стають не лише технічним інструментом, а й важливим фактором формування нових форматів комунікації між органами влади, громадянами та інститутами громадянського суспільства. В умовах зростання вимог до прозорості, оперативності та ефективності управлінських рішень цифрові комунікації набувають стратегічного значення та дозволяють забезпечити доступність інформації, відкритість влади, інтерактивність взаємодії.

Вперше термін «цифровізація» ввів у вжиток 1995 року Ніколас Негропonte, американський дослідник з Массачусетського технологічного інституту, брат колишнього заступника держсекретаря та директора національної розвідки США. У своїй книзі «Being Digital» Н.Негропonte порівнює атоми та біти як найдрібніші частки відповідно до матеріального та цифрового світу. На його думку, те, що складено з атомів, рано чи пізно можна буде скласти і з бітів [57].

Питанням цифрових трансформацій публічного управління у різних аспектах присвячені роботи таких вітчизняних вчених, як Т. Биркович, В. Биркович, В. Дрешпак, Н. Грицяк, О. Кабанець, О. Карпенко, П. Клімушин, В. Куйбіда, І. Лопушинський, В. Наместнік, О. Орлов, Г. Почепцов та інші. У. Зенг у роботі обґрунтував, що сучасні інформаційно-комунікаційні

технології не тільки покращують надання державних послуг, а й дозволяють урядам краще залучати громадян. К. Ессе у своєму дослідженні [7, с. 114] показав, як саме розвиток цифрових засобів комунікації сприяє наближенню органів публічної влади до громадян. М. Мазіашвілі, А. Плешняк та І. Ковалік [76, с. 564–571] досліджували, як використання цифрових комунікацій громадянами впливає на їх взаємодію з органами місцевої влади.

Попри широкий спектр використання цифрових інструментів, поняття та сутність цифрових комунікацій у публічному управлінні залишаються предметом наукової дискусії. Це пов'язано з багатовимірністю самого явища, яке охоплює не лише технічний, а й соціальний, правовий, управлінський та культурний аспекти. Водночас, поширення цифрових комунікацій, які об'єднали населення різних континентів, стали викликом для консервативних управлінських зв'язків, зародивши нові взаємодії. Цифрове середовище з часом перетворилося із засобу комунікації в масштабне медіа- і політичне середовище, стало феноменом для різних сфер суспільного життя та окремих індивідів.

Ера цифрового врядування (Digital Era Governance) прийшла на зміну новому публічному менеджменту (New Public Management) та передбачає більш сучасне «цифрове» управління з акцентом на «клієнтоорієнтованій» цілісності та цифровізації. При цьому В. Куйбіда разом зі співавторами [22] звертають увагу на дискусійне використання у вітчизняному науковому полі англomовних понять, що стосуються цифрових трансформацій, зокрема, йдеться про слова «digitalization», «digitization» та «digital transformation».

Поняття «цифровізація» можна розглядати у вузькому та широкому змісті. Так, цифровізація у вузькому сенсі – це перетворення інформації на цифрову форму, а в широкому – тренд ефективного світового розвитку [62, с. 73]. Цифровізація – це інтеграція цифрових технологій у повсякденне

життя суспільства шляхом оцифровки всього, що можна оцифрувати та є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності [59]. Процес цифровізації може бути фрагментарним, що торкається окремих аспектів розвитку господарюючого суб'єкта, або комплексним, що стосується переважної більшості сфері системи управління розвитком держави.

Наведемо кілька визначень поняття «цифровізація»:

- процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, а цифровізацію публічного врядування як стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління) [22];
- процес створення та використання нових, цифрових за замовчуванням (digital-by-default), інтероперабельних, стандартизованих інформаційних систем у публічному управлінні, які дають змогу не лише оцифрувати й автоматизувати наявні управлінські процеси за допомогою електронних інструментів, а й визначати певні «критичні точки» управлінського процесу, співвідношення між ними та приймати рішення з їх урахуванням» [33, с. 117–121];
- воля сучасного суспільства до віртуальної комунікації, зміни форм і стилю суспільновладних взаємовідносин, що обумовлює включення державно-управлінських структур у віртуальне середовище та зміну форм управління, зокрема впровадження онлайн платформ життєдіяльності громад [27, с. 91–93].

В публічному управлінні процес цифровізації означає широкий набір змін традиційних практик, технологій, механізмів (подальше переведення державних сервісів в електронну форму, нові інструменти державної комунікації, надання документів через Інтернет, формування стійкої

співпраці органів державної влади з громадянами через електронні сервіси тощо.

Цифрові технології відіграли незамінну роль у згуртуванні громадянського суспільства в період виникнення пандемії COVID-19, підтримуючи надання основних державних і фундаментальних послуг у секторах охорони здоров'я, освіти, охорони та безпеки, оскільки особистий доступ до таких послуг ставав дедалі обмеженішим. Саме пандемія посилила значення електронного уряду та цифрових технологій як основних інструментів комунікації та співпраці між політиками, приватним сектором і суспільствами по всьому світу [57]. Завдяки цифровим технологіям досягається національний і місцевий розвиток, полегшується обмін знаннями та рекомендаціями, надаються онлайн-послуги та приймаються рішення як у звичайних, так і в надзвичайних обставинах, що робить перехід до цифрової трансформації неминучим процесом.

Цифрова комунікація (електронна комунікація, digital-комунікація) - це процес обміну інформацією, ідеями та емоціями за допомогою цифрових технологій і платформ, тобто це онлайн-комунікації за допомогою різноманітних каналів та цифрових носіїв. Цифрова комунікація є будь-якою формою електронного зв'язку, що може включати електронну пошту, текстові та миттєві повідомлення, відеоконференції, соціальні мережі тощо [65]. Доступність Інтернету змінило взаємодію держави та громадськості, перенесло її в складніші рівні взаємодії. **Цифрові комунікації в публічному управлінні** – це організований процес обміну інформацією між суб'єктами публічної влади та громадськістю, що можливий завдяки цифровим платформам (вебсайти, соціальні мережі, е-урядування) для забезпечення комунікації, довіри, прозорості діяльності органів влади, прийняття рішень, розширення громадської участі.

Визначними ознаками цифрових комунікацій у публічному управлінні є:

- *технологічна обумовленість* – використання інтернет-технологій, електронних сервісів, соціальних мереж та мобільних додатків як основних каналів комунікації;
- *доступність та оперативність* – можливість швидкого поширення інформації та зворотного зв'язку між органами влади та громадянами; *прозорість та відкритість* – сприяння підзвітності влади шляхом відкритого доступу громадськості до управлінської інформації; *інтерактивність* – двосторонній характер комунікації, що забезпечує активну участь громадян у процесах ухвалення рішень;
- *інклюзивність* – охоплення максимально широких соціальних груп, у тому числі мешканців віддалених територій, через цифрові канали;
- *інноваційність* – постійне впровадження нових цифрових інструментів для удосконалення управлінських процесів;
- *ефективність* – зменшення часу та ресурсів на організацію комунікацій, покращення результатів діяльності публічного управління.

Цифрові комунікації в публічному управлінні є головним критерієм оновлення державного управління, що забезпечує залучення громадськості в управлінський процес на базі прозорості, відкритості, партнерства.

Цифрова комунікація, крім комунікативних теорій, сприяла формуванню та функціонуванню мережі цифрового простору як засобу сучасних комунікативних практик. Інтернет-комунікація, створила нове розуміння цифрової комунікації як такої, а також змінила формат повсякденних соціальних практик людей. З цього можна зазначити, що цифрові гаджети та технології, стаючи частиною нашого життя, змінювали повсякденні практики, а з появою мережі інтернету цілі сфери людської діяльності стрімко переносяться в комунікативний простір глобальної “павутини”. У суспільстві згенерувалися нові практики цифрового

спілкування, споживання, торгівлі, навчання різноманітні за змістом і функціональною спрямованістю.

Отже, цифрові комунікації в публічному управлінні – це організований процес обміну інформацією між суб'єктами публічної влади та громадськістю, що можливий завдяки цифровим платформам (вебсайти, соціальні мережі, е-урядування) для забезпечення комунікації, довіри, прозорості діяльності органів влади, прийняття рішень, розширення громадської участі. Цифрові комунікації є частиною інформаційної місії органів публічної влади, а їх налагодження складний та інтерактивний процес, мета якого – створення позитивного образу органів місцевого самоврядування, територіальної громади. Цифрові комунікації сприяють прозорості, відкритості та підзвітності влади, забезпечують доступ до актуальної інформації та можливість населення брати участь у процесі прийняття рішень. Головними ознаками цифрових комунікацій є технологічна обумовленість, доступність, оперативність, інтерактивність, інклюзивність, інноваційність та ефективність. Завдяки цьому між владою та суспільством формується модель діалогу, відмінна від традиційних комунікаційних механізмів: зручна для користувачів, з швидким обміном інформацією.

1.2. Механізми формування діалогу влади і громадськості: класичні та цифрові інструменти

Громадянське суспільство є невід'ємною частиною механізму, який забезпечує функціонування демократичних інституцій та стабільність політичної, соціально-економічної системи будь-якої країни, роблячи внесок до розвитку надійної та збалансованої державної політики. Успішна співпраця між органами влади та організаціями громадянського суспільства

– це створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства.

Ефективна взаємодія між організаціями громадянського суспільства та державними інституціями напряду залежить від якісних змін моделі державного управління в Україні, серед яких децентралізація, послаблення неефективних адміністративно-командних і суто регулятивних методів. Революція Гідності та війна в Україні відкрила новий етап в історії розвитку громадянського суспільства, продемонструвала вплив громадськості на суспільно-політичні перетворення, стала поштовхом для оновлення та переформатування влади.

Стаття 38 Конституції України визначає, що громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Відповідно до статті 69, народне волевиявлення здійснюється через вибори, референдум та інші форми безпосередньої демократії. Статтею 40 Основного Закону передбачено, що усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових осіб і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений Законом строк. Стаття 140 Конституції України визначає, що територіальна громада має право на здійснення місцевого самоврядування й може реалізувати це право як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. У статті 143 гарантовано право територіальних громад безпосередньо або через органи місцевого самоврядування управляти належним їм майном, планувати власний розвиток, затверджувати місцевий бюджет та контролювати його виконання, проводити місцеві референдуми та вирішувати інші місцеві питання [19].

Системний діалог органів виконавчої влади з громадськістю, підвищення якості підготовки рішень з важливих питань державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки можливий за активної участі громадян та груп інтересів у процесі прийняття рішень. Це вимагає наявності відповідних правових механізмів та процедур, які, з одного боку, дозволяють громадянам здійснювати вплив на процес прийняття рішень, а з іншого, надають можливість швидко та ефективно ухвалювати ці рішення.

Участь громадян у процесах формування та здійснення публічної політики можливий завдяки:

1) діяльності громадських об'єднань (регламентується законами України «Про об'єднання громадян» [45], «Про політичні партії в Україні» [46], «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [49], «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [48], «Про соціальний діалог в Україні» [50], «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» [55], «Про молодіжні та дитячі громадські організації» [44] та ін.;

2) консультативно-дорадчим органам (громадські ради, утворені відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [40];

4) іншим формам прямої демократії (форми прямої демократії, регламентовані Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [43], електронні петиції, закріплені у Законі України «Про звернення громадян» [42].

На рівні місцевого самоврядування питання безпосередньої участі жителів територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення визначається, у першу чергу, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [43], де регламентовано :

- статтею 7 Закону – місцевий референдум: визначено, що порядок призначення та проведення місцевого референдуму, а також перелік питань, що вирішуються виключно референдумом, визначаються законом про референдуми;

- статтею 8 Закону – загальні збори громадян: встановлено, що порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади;

- статтею 9 Закону – місцеві ініціативи: передбачено, що порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності»;

- статтею 13 Закону – громадські слухання: встановлено, що порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади;

- статтею 14 Закону – органи самоорганізації населення, що відповідно до частини першої статті 5 Закону є складовою системи місцевого самоврядування та правовий статус, порядок організації та діяльності яких визначаються законом [31].

Питання форм демократії участі у місцевому самоврядуванні закріплено також в інших законодавчих актах (наприклад, законах України «Про органи самоорганізації населення», «Про співробітництво територіальних громад», «Про асоціації органів місцевого самоврядування», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», актах органів місцевого самоврядування [2]. Окремі форми, наприклад, консультації щодо партисипативного бюджету місцевого самоврядування, є популярною практикою в Україні, проте досі не мають законодавчого закріплення та регулюються в окремих актах органів місцевого самоврядування.

У сучасних умовах формування діалогу між владою і громадськістю відбувається за допомогою як класичних, так і цифрових інструментів комунікації. До класичних інструментів відносяться громадські слухання та консультації, діяльність громадських рад при органах влади, зустрічі з представниками громадських організацій, круглі столи, проведення прес-конференцій, брифінгів, офіційних звітів влади, опитування громадської думки у традиційних формах. Основними ознаками традиційних форм комунікації у публічному управлінні є:

- *односторонність* – передача інформації здійснюється зверху вниз (від органів влади до громадян), з мінімальним зворотним зв'язком;
- *формалізованість* – комунікація відбувається через офіційні документи, розпорядження, накази, звіти, що мають чітко визначену структуру та процедуру;
- *ієрархічність* – інформаційні потоки суворо підпорядковані вертикалі влади, залежно від рівня управлінських структур;
- *паперові носії* – головними засобами є офіційні листи, довідки, інструкції, розпорядчі акти;
- *повільність обміну* – комунікація залежить від часу пересилання документів, бюрократичних процедур і погоджень;
- *формальний характер взаємодії* – спілкування базується на нормативних приписах, службовому етикеті та діловому стилі;
- *орієнтація на масову аудиторію* – традиційні форми (наприклад, прес-релізи, виступи по телебаченню чи радіо) спрямовані на інформування широких груп населення;
- *обмеженість каналів* – використовуються переважно офіційні ЗМІ, паперові бюлетені, друковані матеріали, громадські слухання.

До цифрових інструментів відносяться офіційні вебсайти органів влади як джерело інформації та зворотного зв'язку; електронні петиції та

онлайн-опитування; використання соціальних мереж для інформування та прямої комунікації з громадянами; цифрові платформи для електронних консультацій та обговорень проєктів рішень; мобільні застосунки для надання адміністративних послуг та отримання зворотного зв'язку.

В публічному управлінні, головними ознаками цифровізації є:

- технологічність – активне застосування інтернет-платформ, електронних сервісів, соціальних мереж та мобільних застосунків як ключових засобів комунікації між владою і громадянами;
- швидкість і доступність – забезпечення швидкого обміну інформацією та дієвого зворотного зв'язку між учасниками комунікаційного процесу;
- відкритість та прозорість – створення умов для контролю і підзвітності влади через громадський доступ до управлінської інформації;
- інтерактивність – перехід від односторонньої комунікації до взаємодії, що дає можливість громадянам брати участь у прийнятті рішень;
- інклюзивність – залучення жителів віддалених населених пунктів, через використання цифрових каналів комунікації;
- інноваційність – безперервне оновлення цифрових засобів та технологій з метою вдосконалення управлінських практик;
- результативність – підвищення ефективності діяльності органів влади шляхом оптимізації часу, ресурсів і якості комунікаційних процесів.

У сфері публічного управління комунікація відіграє ключову роль, адже саме завдяки ній забезпечується взаємодія між органами влади та громадянами. Традиційні форми комунікації історично орієнтовані на одностороннє інформування, мають формалізований характер і спираються переважно на офіційні документи та масові медіа. Водночас розвиток цифрових технологій зумовив появу нових інструментів, які дозволяють органам влади налагоджувати інтерактивний діалог, оперативніше реагувати на запити суспільства та підвищувати прозорість управлінських

процесів. Специфіку ключових ознак традиційних і сучасних форм комунікації у публічному управлінні можна зобразити (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Ознака / Підхід	Традиційні форми комунікації	Цифрові форми комунікації
Напрямок	Односторонній (від влади до громадян)	Двосторонній, інтерактивний
Характер	Формалізований, офіційний	Гнучкий, неформальний у соцмережах
Ієрархія	Жорстка вертикаль управління	Горизонтальні зв'язки, мережеві структури
Засоби	Паперові документи, офіційні ЗМІ	Соцмережі, сайти, онлайн-платформи
Швидкість	Повільна через бюрократію та документообіг	Висока, майже миттєва
Зворотний зв'язок	Мінімальний, формальний (скарги, звернення)	Активний: коментарі, електронні петиції
Охоплення	Локальне або загальнонаціональне	Глобальне, без кордонів
Аудиторія	Масова, без сегментації	Таргетована, персоналізована
Канали	Телебачення, радіо, друковані видання, збори	Соцмережі, месенджери, онлайн-конференції

Джерело: [11].

В умовах розвитку інформаційного суспільства традиційні форми комунікації поступово втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем цифровим технологіям. Це зумовлено рядом об'єктивних чинників. Цифрові засоби комунікації забезпечують значно вищу швидкість обміну інформацією, що дозволяє органам влади оперативніше реагувати на потреби громадян та суспільні виклики. Вони створюють умови для багатоканальної та інтерактивної взаємодії, на відміну від односторонніх традиційних каналів, які обмежували можливості громадян впливати на

процеси прийняття рішень. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології створюють можливості доступу до цільових груп, здійснюючи не лише масштабне інформування, але й таргетовану вибірку до конкретних груп населення. До того ж, цифрові канали підвищують прозорість та підзвітність публічної влади, формують комунікаційний простір, заснований на довірі та партнерстві.

Цифровізація публічного управління в Україні є одним із головних напрямів оновлення державного сектору, підвищення його ефективності, де особливе місце займає платформа «Дія» (Держава і Я). Вона поєднує мобільний додаток, вебпортал електронних послуг та інші цифрові сервіси, що забезпечують інтегровану взаємодію громадян, бізнесу та органів влади. Цифровий сервіс «Дія» виконує системоутворюючу роль у процесах цифровізації публічного управління та генерує:

1. **Швидкість адміністративних процедур** – цифровізація документообігу та послуг оптимізує часові та фінансові затрати, зменшує бюрократичні бар'єри.

2. **Прозорість та підзвітність** – електронні сервіси усувають суб'єктивізм посадових осіб знижуючи ризики корупційних практик.

3. **Розширення доступу до державних послуг** – уніфікація та переведення значної частини послуг в онлайн-формат дозволяють громадянам взаємодіяти з державою незалежно від їхнього місця перебування.

4. **Інституційну інклюзивність** – цифровізація створює нову культуру комунікації між державою та громадянами, що сприяє зростанню цифрової грамотності населення та включеності соціально вразливих груп.

5. **Просвіропейський вимір** – «Дія» сфокусована на впровадження кращих практик електронного урядування Європейського Союзу, що демонструє євроінтеграційні прагнення України.

Саме тому, «Дія» – основа та інституційний механізм трансформації публічного управління, який забезпечує технологічні зміни та формує нову, цифрову еру взаємодії держави з громадянами. Її розвиток сприяє покроковому переходу від бюрократичної моделі адміністрування до ефективної «цифрової держави», що орієнтується на ефективність, відкритість та демократичне управління.

Отже, традиційні інструменти діалогу влади і громадськості, такі як громадські слухання, офіційні звернення, прес-релізи, публічні звіти, круглі столи, створюють формальну взаємодію з дотриманням нормативних процедур, проте не забезпечують швидкість реагування на вирішення проблеми, інтерактивність та ефективний зворотній зв'язок. Цифрові інструменти, на противагу традиційним (онлайн-консультації, електронні петиції, платформи електронного врядування, соціальні мережі), сприяють активній взаємодії громадян із органами публічної влади, підвищуючи прозорість і відкритість управлінських рішень, дають змогу оперативно обмінюватися інформацією та оперативно враховувати громадську думку у прийнятті управлінських рішень. Порівняльний аналіз демонструє, що сьогодні цифрові форми комунікації доповнюють традиційні, але поступово витісняють їх. Вони формують новий алгоритм взаємодії держави та суспільства, сфокусований на результативність, відкритість, інтерактивність, що підкреслює необхідність інтеграції інноваційних комунікаційних інструментів у практику місцевого самоврядування.

Висновки до розділу 1.

Цифрові комунікації у публічному управлінні сьогодні є головним інструментом взаємодії влади та громадян. Вони сприяють оперативності, доступності та прозорості обміну інформацією, підвищуючи ефективність прийняття управлінських рішень, зміцнюють довіру суспільства до органів місцевого самоврядування. Поняття цифрових комунікацій включає

широкий набір інструментів та платформ: офіційні веб-сайти, соціальні мережі, електронні сервіси подання звернень та обговорення громадських питань. Їх запровадження дає можливість органам місцевого самоврядування оперативно реагувати на запити громадян, активізує участь населення в управлінні на місцях.

На основі визначених механізмів формування діалогу між владою та громадськістю з'ясовано, що класичні інструменти (особисті зустрічі, громадські слухання, прийоми громадян, круглі столи, прес-релізи, брифінги) залишаються важливими, але в поєднанні з цифровими платформами їх ефективність значно підвищується. Цифрові інструменти створюють можливість швидко організовувати консультації, опитування, обговорення, забезпечують швидкий зворотний зв'язок та значно розширюють аудиторію.

Впровадження цифрових комунікацій у діяльність органів місцевого самоврядування позитивно оновлює систему управління, сприяє розвитку електронної демократії, підвищує активність громадян. Загалом, теоретичний аналіз свідчить про необхідність комплексного підходу до інтеграції цифрових комунікацій у практику органів місцевого самоврядування, що включає поєднання традиційних та сучасних методів взаємодії з громадськістю.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ

2.1. Соціальні мережі та офіційні вебпортали як канали комунікації

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління значною мірою зумовлені розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та цифровізації. Відкритість, прозорість та доступність влади, яку декларує держава, генерує необхідність використання комунікаційних інструментів, що можуть забезпечити дієвий зворотний зв'язок, участь громадян у процесі прийнятті управлінських рішень та підвищують рівень довіри до органів місцевого самоврядування.

Важливу роль у цьому процесі займають соціальні мережі та офіційні веб-сайти органів влади, які є засобами інформування та майданчиками для діалогу між владою та громадськістю. Визначальними критеріями соціальних мереж є динамічність та широке охоплення аудиторії, що розширює можливості для активізації і залучення до процесів публічного управління. Офіційні веб-портали, у свою чергу, забезпечують структурованість та достовірність інформації, надають електронні адміністративні послуги та формують основу для реалізації концепції електронного урядування.

В сучасних умовах традиційні канали спілкування органів публічного управління і громадян (друковані медіа, телебачення, радіо тощо) дещо втрачають власні позиції та поступаються місцем інтернет-комунікаціям. Комунікативна політика органів публічного управління реалізується, зокрема, через їхні вебсайти [58]. Проте, як зауважує Н. Новікова, сьогодні недостатньо мати офіційний вебсайт, відділ розгляду звернень громадян, телефон гарячої лінії тощо. Значна кількість урядових інституцій вже перенесла частину своєї комунікації у площину соціальних мереж [59, с.

126]. За твердженням В. Рудневої, з точки зору рівня активності громадян високий рівень включення громадськості забезпечують саме соцмережі [59, с. 329].

В Україні простежується стійка тенденція до зростання кількості користувачів соціальних мереж, що зумовлено як розвитком цифрової інфраструктури, так і поширенням доступу до мобільного інтернету. Варто відзначити, що соціальні мережі дедалі частіше охоплюють не лише молодіжну аудиторію, яка традиційно була найбільш активною у цифровому середовищі, але й представників старших вікових груп. Бажання залишатися на зв'язку, миттєве отримання актуальної інформації, потреба в доступі до цифрових послуг (в тому числі соціальних), можливість брати участь в суспільно-політичних обговореннях – основні причини збільшення кількості користувачів серед людей середнього та похилого віку. З часом, соціальні мережі втрачають домінантне право називатися суто молодіжним середовищем і перетворюються у платформу, яка транслює інтереси різних вікових груп. Ця тенденція масштабує комунікаційні можливості органів публічної влади дозволяючи налагодити діалог із різними групами населення, враховувати їхні потреби у процесі управління.

Соціальні мережі – це можливість спілкуватися користувачам з усього світу, поширювати текстову, фото-, відеоінформацію на велику аудиторію в найкоротші терміни. За допомогою цього каналу комунікації органи публічного управління можуть оперативно поширювати інформацію, вступати в комунікацію з громадянами, роз'яснювати політику й об'єднувати зусилля навколо досягнення суспільно цілей. Саме це є однією з вагомих причин, чому органи публічного управління почали активно використовувати соцмережі для налагодження комунікації з громадянами [59, с. 5–6].

Як стверджують Л. Литвинова та Н. Збираник, присутність органів публічного управління в соцмережах зумовлена такими причинами:

- можливістю проводити моніторинг реакції користувачів на ту чи ту дію органу влади;
- соцмережі полегшують збір пропозицій та визначення ініціатив, що найбільшою мірою підтримуються суспільством;
- розвиток публічності та збільшення інформаційної відкритості діяльності державного органу сприяє підвищенню рівня довіри громадян до діяльності державних структур;
- завдяки можливості тиражування і поширення повідомлень найзатребуваніша інформація поширюється в геометричній прогресії [25, с. 4–8].

Органи публічного управління активно використовують соціальні мережі як один із ключових каналів комунікації з громадянами. Найбільш поширеними платформами для офіційного представництва органів влади в Україні та світі є:

- **Facebook** – соціальна мережа, що широко використовується органами публічної влади для оперативного інформування населення, проведення прямих ефірів, публікації новин і звітів. Завдяки значному охопленню та зручним можливостям таргетування, Facebook є головним каналом комунікації більшості органів місцевого самоврядування та центральної влади;
- **Instagram** – платформа з виразним візуальним контентом, яка дозволяє органам влади поширювати інфографіку, фотозвіти, відеоматеріали та історії з діяльності. Вона особливо ефективна для взаємодії з молодшою аудиторією та формування позитивного іміджу інституцій;
- **YouTube** – важливий канал для розміщення відеоконтенту: інтерв'ю, відеозвернень, онлайн-трансляцій засідань, навчальних чи роз'яснювальних матеріалів. Використання YouTube сприяє підвищенню прозорості діяльності органів публічного управління;

- **X (колишній Twitter)** – в Україні ця мережа не є широко популярною. У світовій практиці використовується органами влади для міжнародних комунікацій, офіційних заяв і швидкого поширення коротких повідомлень, що мають політичне чи інформаційне значення;

- **TikTok** – новий, але перспективний інструмент, який почали використовувати деякі державні інституції для донесення суспільно важливих повідомлень у форматі коротких відео. Його головною перевагою є охоплення молодіжної аудиторії;

- **LinkedIn** – платформа професійних комунікацій, що слугує для офіційного представництва установ, налагодження міжнародних контактів та кадрової політики.

Соціологічні дослідження, проведені у 2023 р., засвідчили, що 77% населення України регулярно користуються соціальною мережею **Facebook**, яка є провідним каналом отримання новин [13]. Результати опитувань 2024 р. підтверджують збереження високого рівня популярності соціальних мереж, зокрема **Facebook, Instagram та TikTok**. Згідно з отриманими даними, 72% респондентів протягом останнього часу використовували Facebook, а 61% – Instagram [69].

Найактивнішою соцмережею в сфері публічної комунікації в Україні є Facebook, завдяки якому оперативно розміщують найновішу та актуальну інформацію. Facebook дозволяє публікувати об'ємні дописи та додавати до них зображення. Це забезпечує більше залучення читачів до спілкування шляхом коментування допису та комунікації з дописувачем [58]. Спілкування здійснюється без офіційно-ділового тону, але у професійному полі.

У сучасному публічному управлінні помітно зростає роль соціальної мережі Instagram. Основна функція цієї соцмережі – створення та обмін фотоконтентом. Популярність Instagram можна пояснити тим, що сучасний

користувач є візуалом, а Instagram цілком задовольняє його потреби – мінімум тексту, максимум фотоконтенту. Утім Instagram орієнтується на візуальний контент і вимагає публікації насамперед якісних зображень. Це головний бар'єр його використання для інформаційних приводів територіальної громади, що орієнтуються на текстовий контент.

YouTube, використовується для поширення відеоконтенту і його суттєвою перевагою є можливість отримувати органічне охоплення без додаткового просування (за гроші). Щоб отримувати таке охоплення, важливо викладати якісний цікавий контент, а також правильно оформлювати кожне відео: додавати обкладинку, титри, прописувати теги та метатеги [3]. Важливо системно публікуючи контент на YouTube-каналах, до прикладу, кожного тижня в один і той самий день і час. На YouTube зручно вести, новини (вісник) подій територіальної громади, викладати звіти сільського/селищного/ міського голови, оперативно давати відповіді на запитання жителів громади, що покращить комунікацію з владою.

Соціальні мережі популярні канали комунікації через швидкість передачі інформації, широке охоплення аудиторії та можливість безпосередньої, прямої взаємодії з громадянами. Проте, попри значний потенціал цих платформ, вони залишаються здебільшого неофіційними засобами комунікації, що функціонують у комерційному цифровому середовищі та часто підпадають під вплив алгоритмічних обмежень і динаміки інформаційних потоків. Саме тому особливе значення у взаємодії влади та громадськості займають **офіційні вебпортали органів державної влади та місцевого самоврядування**, які виступають інституційно закріпленими, формалізованими каналами передачі інформації та надання послуг [28]. На відміну від соціальних мереж, вони мають статус офіційного джерела, що гарантує достовірність інформації, сталість її зберігання та юридичну значимість оприлюднених матеріалів. Таким чином, соціальні

мережі забезпечують швидку та масову комунікацію, тоді як вебпортали виконують функцію надійного інформаційного та сервісного середовища у сфері публічного управління.

Офіційні вебпортали органів державної влади та місцевого самоврядування є визначальними каналами комунікації, що об'єднують інформаційні, сервісні (отримання державних послуг) та інтерактивні функції. Їх головна мета – надання достовірної інформації, можливість громадян лишати звернення та пропозиції, розширення доступу до адміністративних послуг, що свідчить про відкритість діяльності установ. Завдяки цьому вебпортали створюють універсальне цифрове середовище для взаємодії влади з громадськістю.

Через офіційні вебпортали публікуються нормативно-правові акти, офіційні документи, звіти, аналітичні матеріали, опитування, новини та інша важлива інформація для життя громади. Вони є інструментом звітності, адже дозволяють громадянам ознайомитися з діяльністю органів влади та прийнятими рішеннями. Спеціальні форми та сервіси дають можливість громадянам надсилати електронні звернення, скарги чи пропозиції, а установам – вчасно реагувати на запити. Вебпортали основа розвитку електронного урядування, які спрощують процес отримання різноманітних довідок, дозволів, ліцензій. Інтерактивні інструменти є базою для проведення онлайн-обговорень, консультацій та громадських слухань, забезпечують залучення громадськості до процесу ухвалення рішень.

Вебпортали це комплексний інструмент цифрової комунікації, що паралельно виконує функції інформування громадян, сервісного обслуговування та громадської участі. Їх ефективність залежить від здатності підтримувати діалог між владою і суспільством, мотивації та бажанні адміністрації у забезпеченні доступності, відкритості та довіри громадян в умовах цифровізації публічного управління.

Отже, соціальні мережі та офіційні вебпортали є комплементарними каналами комунікації у публічному управлінні. Головним завданням соцмереж є оперативне поширення інформації, масштабне охоплення аудиторії та інтерактивна комунікація в режимі реального часу. Офіційні вебпортали є каналами достовірного джерела інформації, прозорості та оперативного надання електронних послуг без зайвих бюрократичних процедур та суб'єктивізму. Спільне використання цих платформ моделює комплексну цифрову комунікацію, яка забезпечує миттєве отримання інформації від органів місцевого самоврядування.

2.2. Електронні петиції, онлайн-опитування та цифрові консультації з громадськістю

В умовах цифровізації публічного управління особливої ваги набувають інструменти електронної демократії, які забезпечують ширше залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень. Серед таких механізмів ключове місце займають електронні петиції, онлайн-опитування та цифрові консультації, що виступають ефективними каналами комунікації між владою та суспільством і дають змогу громадянам безпосередньо впливати на формування політики, виражати власну позицію з актуальних питань і долучатися до публічного діалогу.

Інформаційні технології сприяли виникненню модерної форми політичної участі – звернення громадян до влади через електронні петиції. У 2015 р. Верховна Рада внесла зміни до Закону України «Про звернення громадян», і в такий спосіб приєдналася до переліку світових держав, що використовують електронні петиції як інструмент комунікації влади і суспільства. Громадяни отримали можливість звертатися з петицією до Президента, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органів місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану змін зазнали тематика та кількість зареєстрованих петицій, що спричинені складною соціально-

економічною, політичною та військовою ситуацією. Попри значне зростання громадської активності після початку повномасштабної війни далеко не в усіх обласних центрах зросла кількість петицій та реакцій міських рад на порушені громадянами питання.

Метою впровадження електронних петицій є зменшення соціального напруження, відновлення діалогу між органами публічної адміністрації та громадянами, оперативне реагування на суспільні виклики та ініціативи. Згідно закону, електронна петиція – це колективне звернення в електронній формі у вигляді тексту скарги (протесту) та/або пропозиції, на яку адресат (суб'єкт владних повноважень) публічно оголошує про свою позицію щодо згоди чи незгоди по суті петиції, інформує про аргументи у разі незгоди та організовує спільну з авторами та їх прихильниками роботу з розроблення та втілення плану реалізації петиції у разі згоди [60]. По суті, громадяни збирають певну кількість підписів за ініціативу, яку бажають реалізувати (обов'язковою умовою голосування є реєстрація та підтвердження своїх даних на сайті органу влади).

Можливість подання електронної петиції до Президента України набуло сили 29 серпня 2015 р., до Верховної Ради України 28 жовтня 2015 р., до Кабінету Міністрів України – 1 жовтня 2016 р. Звернення розглядаються за умови підтримки не менш як 25 тис. підписів громадян протягом не більше трьох місяців з дня оприлюднення [14]. Про підтримку або непідтримку електронної петиції публічно оголошують на офіційному сайті органу влади та інформують її автора. У десятиденний термін відповідні служби зобов'язані надати відповідь про розгляд питання. За результатами розгляду електронної петиції та у разі її схвалення, Президентом України та Кабінетом Міністрів України викладені пропозиції можуть бути реалізовані шляхом прийняття рішень, віднесених до їх компетенції; народними депутатами України можуть реалізуватися шляхом

внесення законопроектів, спрямованих на виконання порушених у петиції питань.

Мешканці територіальних громад також отримали право подавати електронні петиції до органів місцевого самоврядування. Послугою можуть скористатися громадяни України, які мають зареєстроване місце проживання на території громади та успішно авторизувались в Дії. Петиції можна переглянути, подати та підтримати в застосунку та офіційному сайті. Крім того, користувачі можуть легко поширити їх в соціальних мережах чи роздрукувати QR-код для збору підписів. Підписанти отримують сповіщення про стан розгляду підтриманих ними петицій, а також бачать відповіді на них.

Кожна громада визначає у Статуті громади вимоги до кількості та строку збору підписів. Закон рекомендує наступну градацію мінімальної кількості голосів необхідної для розгляду петиції відповідно до кількості жителів населеного пункту:

- до 1 тисячі жителів – не менше ніж 50 підписів;
- від 1 тисячі до 5 тисяч жителів – не менше ніж 75 підписів;
- від 5 тисяч до 50 тисяч жителів – не менше ніж 100 підписів;
- від 100 тисяч до 500 тисяч жителів – не менше ніж 250 підписів;
- від 500 тисяч до 1 мільйона жителів – не менше ніж 500 підписів;
- понад 1 мільйон жителів – не менше ніж 1000 підписів [67].

Теми на які можна подавати петиції стосуються благоустрою та будівництва, екології, економіки та фінансів, житлово-комунального господарства, земельних відносин, освіти, охорони здоров'я, охорони правопорядку, промисловості та підприємництва, сім'ї, молоді, дітей, соціального захисту та охорони праці, транспорту, доріг тощо [4]. Орган місцевого самоврядування розглядає петицію протягом 14 робочих днів та публічно повідомляє про результати розгляду. Автор і всі підписанти отримують сповіщення про результати розгляду петиції. Цей строк може

подовжитись, якщо електронна петиція містить клопотання про розгляд на громадських слуханнях.

За 10 років до міськрад подали майже 33,5 тисячі колективних звернень (станом на кінець 2024-го року вони є в усіх обласних центрах). Торік у них опублікували для збору підписів 971 е-петицію. Проте тільки 15% із них стали успішними – зібрали необхідну для розгляду органом місцевого самоврядування кількість підписів. Найбільше е-петицій було в столиці – 384, в Івано-Франківську – 107, в Черкасах – 104, у Вінниці – 60. Найменше в Полтаві – 9, у Миколаєві – 8 та в Херсоні – 1, жодної в Одесі (рис. 2.1). Одеса поставила на паузу е-петиції на початку повномасштабного вторгнення за рекомендацією СБУ та Держспецзв'язку, обмеживши доступ до деяких публічних інтернет-ресурсів, що містили контактні дані громадян.



Рис. 2.1. Кількість оприлюднених петицій до міськрад за 2024 р.
Джерело: [18].

144 петиції стали успішними. Найбільше в цифрах – у столиці (46), Черкасах (27) та Вінниці (11), а у відсотках до оприлюднених петицій – в Полтаві (56%), в Чернігові (50%) й Ужгороді (45%). Найнижчий рівень підтримки мали петиції в Рівному (7%), Івано-Франківську (6%) й у Харкові (4%). В Миколаєві з восьми звернень жодне не пододало бар'єр для подальшого розгляду, а у Дніпрі результати голосування за єдину петицію, яка набрала понад 3 тисячі підписів, не прийняла міськрада.

Електронні петиції не є інструментом прямої демократії та не мають безпосереднього впливу на електоральну активність – представники влади не зобов'язані чинити дій для виконання ідей за які проголосували громадяни. Однак вони є дієвим способом публічно дізнатися про позицію органу влади, а часом і політичної волі суб'єктів політики щодо конкретного питання. Важливим елементом в успішному використанні інструменту електронних петицій є і активність громадян, які об'єднуються навколо проблеми і розгортають активні кампанії щодо збору підписів під відповідними питаннями та проблемами.

Одним із сучасних інструментів цифрової взаємодії між органами влади та громадянами є *онлайн-опитування*. *Консультативні опитування громадян (ст. 43)* – форма участі, яка застосовується для виявлення думки мешканців щодо потреб, проблем громади. Районні й обласні ради на своїх пленарних засіданнях приймають рішення за пропозицією територіальних громад щодо проведення такого опитування [43]. Результати цього опитування враховуються у прийнятті відповідних рішень. Здебільшого таке опитування передбачає однозначні відповіді – «так» або «ні» – та стосуються якихось конкретних проблем. Консультативне опитування громадян є гнучким, оскільки може проводитися для окремого будинку, кварталу, вулиці – все варіюється залежно від рішення місцевої влади. Таке опитування займає небагато часу, і учасники опитування мають разово відповідати на питання. Обмежень щодо системності проведення таких

опитувань немає – вони можуть відбуватися залежно від виникнення запитів. Наприклад, якщо існують дискусії навколо певного проєкту рішень ради щодо благоустрою, озеленення, місцевої інфраструктури, безпеки навколишнього середовища тощо.

Онлайн-опитування дозволяють швидко та ефективно збирати думки, оцінки та пропозиції населення щодо різних аспектів державної політики, місцевого самоврядування та соціальних ініціатив. Основні функції онлайн-опитувань у публічному управлінні включають:

- збір громадської думки – влада отримує актуальні дані про пріоритети, потреби та оцінку своїх дій з боку громадян;
- підвищення прозорості – доступ до результатів опитувань сприяє формуванню довіри та відкритості в діяльності органів влади;
- залучення громадськості – участь у опитуваннях мотивує громадян активно включатися у процеси прийняття рішень;
- аналіз ефективності політик – дані онлайн-опитувань дозволяють оцінити результативність державних програм та ініціатив [1].

Особливістю онлайн-опитувань є швидкий збір інформації з одночасним охопленням великої кількості респондентів незалежно від їхнього місцезнаходження. Проте, щоб такі опитування були результативними, достовірними та репрезентативними, вони потребують ґрунтовного підходу до змісту запитань, забезпечення анонімності, захисту персональних даних. В поєднанні з іншими цифровими інструментами, такими як електронні петиції та платформи для консультацій з громадськістю, онлайн-опитування формують ефективний канал зворотного зв'язку між владою та населенням, сприяючи більш демократичному та відкритому управлінню. Вони дають можливість швидко та ефективно почути думки, оцінки громадян та їх пропозиції з приводу різних напрямків державної політики, місцевого самоврядування та соціальних ініціатив.

На відмінну від традиційних, онлайн-опитування швидкий метод збору громадської думки в оцінці державних ініціатив, проте, для глибшого та структурованішого залучення громадян до процесів прийняття рішень застосовуються електронні консультації. Електронні консультації не лише створюють можливості висловлення громадянами власної позиції, а й безпосередньо брати участь у обговоренні конкретних ініціатив, пропонувати зміни та впливати на генерування управлінських рішень. Таким чином електронні консультації доповнюють онлайн-опитування, створюючи більш комплексну систему цифрової взаємодії влади та громадськості.

Електронні консультації є однією з форм участі жителів територіальної громади у місцевому самоврядуванні. Вони проводяться з метою:

- активного залучення громадян до обговорення та узгодження питань, що мають місцеве значення;
- забезпечення доступу жителів громади до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, їхніх посадових і службових осіб, що сприяє прозорості та підзвітності управлінських процесів;
- з'ясування громадської думки щодо роботи органів влади та окремих посадових осіб;
- пошук дієвих рішень і вироблення стратегічних підходів до формування місцевої політики.

Електронні консультації проводяться на засадах добровільності, інклюзивності, відкритості, прозорості, об'єктивності, доцільності, ефективності, доброчесності, свободи висловлювань, політичної неупередженості, толерантності та обов'язковості розгляду пропозицій та коментарів, поданих під час їх проведення.

Цифрові консультації реалізуються через спеціалізовані платформи, інтерактивні форуми, соціальні мережі, портали електронного

врядування. Одним з основних критеріїв їх ефективності є забезпечення максимально простого доступу та захист персональних даних учасників. Окрім того, поєднання цифрових консультацій з іншими інструментами участі – такими як онлайн-опитування та електронні петиції – створює комплексну систему взаємодії влади та громади, що сприяє більш демократичному та відкритому процесу місцевого самоврядування.

Для розуміння ролі цифрових інструментів у взаємодії органів місцевого самоврядування та громадян доцільно представити їх у вигляді таблиці (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Інструмент	Мета	Характер участі громадян	Основні переваги	Приклади використання
Електронні петиції	Висловлення ініціатив та звернень	Подача петицій, збір підписів, підтримка ініціатив	Пряма комунікація з владою, формування громадського порядку денного	Пропозиції щодо створення нових паркових зон, змін у роботі комунальних служб, звернення до міського голови
Цифрові консультації	Глибоке обговорення політик	Активне обговорення, пропозиції змін, голосування за проєкти	Підвищення прозорості, залучення різних груп населення, обґрунтування рішень	Обговорення місцевих бюджетів, планування розвитку інфраструктури, внесення змін до правил благоустрою
Онлайн-опитування	Збір громадської думки	Короткі відповіді на запитання, оцінка ініціатив	Швидкий збір даних, охоплення великої аудиторії, простота аналізу	Оцінка задоволеності громадськими послугами, визначення пріоритетів локальних проєктів

Джерело: [66; 24; 7 с. 115].

Отже, електронні петиції, онлайн-опитування та цифрові консультації є ключовими інструментами електронної демократії, які забезпечують активну участь громадян у процесах публічного управління та місцевого самоврядування. Вони забезпечують можливість громадянам створювати і висловлювати ініціативи, об'єднуватися навколо проблем та чути офіційну позицію органів влади, що сприяє підвищенню прозорості та зворотного зв'язку між учасниками. Онлайн-опитування є швидким збором інформації з одночасним охопленням великої кількості респондентів незалежно від їхнього місцезнаходження. Вони формують ефективний канал зворотного зв'язку між владою та населенням, сприяючи більш демократичному та відкритому управлінню, дають можливість швидко та ефективно почути думки, оцінки громадян та їх пропозиції з приводу різних напрямків державної політики, місцевого самоврядування та соціальних ініціатив. Цифрові консультації дозволяють глибоко і структуровано дослідити місцеві ініціативи, можливість враховувати пропозиції різних груп населення та сприяють обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Поєднання вище зазначених інструментів участі створює комплексну систему взаємодії влади та громади, що сприяє демократизації та відкритості місцевого самоврядування.

2.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження цифрових комунікацій в органах місцевого самоврядування

У сучасних умовах цифровізації публічного управління органи місцевого самоврядування дедалі активніше впроваджують інструменти електронної взаємодії з громадянами. Досвід країн демонструє, що цифрові комунікації дозволяють не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й розвивати демократичні практики участі населення у місцевому самоврядуванні.

15 травня 2013 року Кабінет Міністрів України ухвалив Розпорядження «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», яким передбачалися основні напрями е-демократії, а саме: удосконалення нормативної бази, використання новітніх технологій, формування культури комунікації, створення «Електронного парламенту», впровадження нових проєктів тощо [54]. Стрімкий розвиток електронної демократії в Україні визнаний ООН: з 2015 року наша держава суттєво підвищила позиції у рейтингу розвитку електронної демократії та нині посідає 32-е місце [30].

Впровадження сучасних цифрових можливостей у комунікаційні процеси має на меті, першочергово, забезпечення прозорості та відкритості, підвищення рівня інформаційної безпеки та розширений доступ громадськості до прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням на тлі активних процесів децентралізації [15]. Цифрова комунікація дає змогу підвищити швидкість трансферу інформації, забезпечити гарантії кібербезпеки, сприяє розвитку цифрового лідерства для забезпечення ефективного зворотного зв'язку влади з громадськістю [75].

Діджиталізація здатна забезпечити позитивні зміни лише за умови її системного впровадження та дотримання низки ключових принципів, які гарантують ефективну інтеграцію нових процесів у вже наявні управлінські механізми. Такі принципи визначено у *«Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки»*, серед яких:

- забезпечення рівного доступу кожного громадянина до інформаційно-комунікаційних технологій, що створює можливості для здобуття знань, отримання інформації та послуг;

- орієнтація на міжнародне й регіональне співробітництво з особливим акцентом на інтеграцію України до європейського цифрового простору [61].

Прийнятий у 2021 році Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [51] забезпечив правове підґрунтя для розвитку цифрової держави, надаючи пріоритет розвитку таких інструментів, як електронне врядування, електронні послуги та цифрова ідентифікація. Цей закон визначив основні напрямки розвитку цифрової економіки та держави, зокрема в контексті електронного врядування, цифрових послуг і електронної ідентифікації [5]. Однією з головних цілей закону стало створення сприятливих умов для розвитку цифрової інфраструктури, що включає використання новітніх технологій для полегшення доступу громадян до державних послуг. Закон акцентує на необхідності розвитку системи електронного врядування, яка має забезпечити прозорість, доступність і зручність взаємодії між громадянами та державними органами

Ключову роль у функціонуванні е-демократії в Україні відіграють сайти центральних органів влади та місцевого самоврядування, спеціалізовані сервіси. Однією з найбільш ефективних українських реформ останніх років стала система контролю державних закупівель **ProZorro** [30], офіційно запроваджена у 2016 році. Її головною метою є забезпечення *прозорості, відкритості та конкурентності* у сфері публічних закупівель на державному та місцевому рівнях, що традиційно вважалася однією з найбільш корумпованих у державному секторі.

Особливостями системи ProZorro є побудова за принципом «усі бачать усе», що означає відкритий доступ до даних про проведення тендерів на всіх етапах. Вона базується на гібридній моделі – центральна база даних поєднана з низкою комерційних електронних майданчиків, через які замовники та учасники беруть участь у торгах забезпечуючи автоматизацію процесів проведення закупівель. Важливо, що система надає доступ до відкритих даних, що дозволяє громадським організаціям, журналістам та громадянам контролювати витрачання бюджетних коштів на місцях.

Система ProZorro стала прикладом успішної цифрової трансформації та отримала численні позитивні відгуки у міжнародного співтовариства. На її основі створена додаткова аналітична платформа ***ProZorro.Продажі***, яка реалізує державне та комунальне майно органів місцевого самоврядування. Система ProZorro є ключовим інструментом для органів місцевої влади, які здійснюють закупівлі товарів, робіт і послуг за кошти місцевих бюджетів. Її застосування дозволяє: забезпечувати прозорість та конкурентність муніципальних закупівель; зменшити корупційні ризики під час укладання договорів на рівні місцевих рад, комунальних підприємств і бюджетних установ; здійснювати громадський контроль за використанням фінансів громади завдяки відкритим даним в мережі; оптимізувати процес закупівель і скоротити час їх проведення. Відтак, система ProZorro сприяє формуванню довіри громадян до місцевої влади, коли мешканці громади можуть відстежувати, на що витрачаються кошти бюджету.

Іншим визначним прикладом цифрової трансформації є створення та розвиток національної платформи «Дія», яка втілює концепцію **«держава у смартфоні»**. Запущена у 2020 році, вона об'єднала у собі електронні послуги для громадян і бізнесу, мобільний застосунок для зручного доступу до цифрових документів та портал адміністративних сервісів. Платформа відкриває нові можливості для цифровізації послуг на муніципальному рівні [32]. Серед ключових напрямів її використання в органах місцевого самоврядування:

- надання адміністративних послуг у сфері реєстрації місця проживання, бізнесу, земельних відносин чи соціальної підтримки онлайн;
- інтеграція місцевих сервісів до єдиної екосистеми, що дозволяє громадянам отримувати послуги без необхідності відвідувати ЦНАП;
- запуск електронних опитувань та консультацій через мобільний застосунок, що сприяє розвитку інструментів електронної демократії;

- використання цифрових документів для взаємодії з органами місцевої влади, що значно зменшує бюрократичні процедури.

Перспективним напрямом є просування мобільних додатків для надання адміністративних послуг, що забезпечує доступність державних послуг, мінімізує бюрократичні бар'єри та дозволяє громадянам взаємодіяти з державою у зручний спосіб. Важливим аспектом є впровадження стратегічних комунікацій, які базуються на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях. Для цього потрібна модернізація підходів до управління інформацією, включаючи аналіз даних про громадську думку та адаптацію комунікацій до потреб різних соціальних груп [60].

Окрему увагу заслуговує практика впровадження **геоінформаційних систем (ГІС)** у містобудуванні та управлінні територіями (Дніпро, Львів). Завдяки відкритим картографічним сервісам громадяни отримали можливість відстежувати земельні ділянки, будівельні проекти та інфраструктурні ініціативи, що підвищує рівень прозорості у сфері землекористування.

Крім того, у багатьох громадах функціонують **електронні кабінети мешканця**, що поєднують сервіси комунальних підприємств (електроенергія, газовикористання) з можливістю онлайн-оплати послуги, отримання поточної інформації, подання звернень і моніторингу їх розгляду. Це не лише посилює комунікацію на рівні громада-влада, але й сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності населення.

У містах, зокрема Києві, Луцьку, Полтаві, Хмельницькому, створена електронна система подання та голосування за проекти громадського бюджету. Вона дає можливість розподілу частини коштів місцевого бюджету на ініціативи громади. Наприклад, у Хмельницькому через громадський бюджет здійснено освітлення вулиць, встановлено безліч дитячих майданчиків. У Луцьку здійснено ремонт в шкільних укриттях,

закуплено спеціальні засоби військового призначення, створено хаб ментального здоров'я, започатковано курси самооборони для підлітків тощо.

Зарубіжний досвід багатий на різноманіття моделей цифрової взаємодії: у Європейському Союзі поширено застосовують інтегровані платформи електронного врядування, які об'єднують петиції, консультації та громадські опитування. В США і Канаді створені спеціалізовані сервіси для участі громадян у прийнятті рішень на місцях, що відкривають можливості для гнучкості та швидкості реагування влади на запити населення. Аналіз практик визначив ефективні механізми залучення громадян, адаптації їх до національних умов й доступності публічного управління в Україні.

У світі цифровізація органів місцевого самоврядування ґрунтується на *прозорості, участі громадян та зручності сервісів*, де поєднання відкритих даних, електронних консультацій та інноваційних мобільних платформ підвищує ефективність управління містами. В Естонії (Таллінн, Тарту): працює система *Rahvaalgatus.ee* [72], яка дає можливість мешканцям подавати електронні ініціативи та обговорювати їх з владою. У Таллінні активно використовується онлайн-опитування щодо розвитку транспорту та міської інфраструктури. У Польщі (Варшава, Краків) діють електронні системи *Budżet Obywatelski* [70], де мешканці пропонують і голосують за проекти розвитку міста. Наприклад, у Кракові громадяни обрали проекти створення нових зелених зон і велосипедних маршрутів.

У Фінляндії (м. Гельсінкі) працює портал *Helsinki City Service Map* [73], який дозволяє мешканцям отримувати онлайн доступ до всіх міських сервісів: від освіти до ЖКГ. В Іспанії (м. Барселона) через платформу *Decidim Barcelona* [71] громадяни беруть участь у плануванні міських програм і контролюють якість послуг. Інформація структурована в

інтерактивну карту, завдяки якій мешканці шукають потрібні сервіси за адресою чи категорією. Платформа розвиває політичну культуру участі, оскільки жителі звикають до регулярного обговорення міських проблем та пошуку оптимальних рішень.

В Німеччині і США працюють геоінформаційні системи: в Берліні створена система відкритих геоданих, де жителі громади можуть перевіряти будівельні дозволи, маршрути транспортних засобів, інформацію про школи, дитсадки, соціальні центри, лікарні. У Нью-Йорку запроваджено *NYC Open Data*, яка дає доступ до таких даних, як транспорт, злочинність, освіта, ЖКГ. Громадяни можуть відстежувати, статистику злочинності в певних районах, інформацію про затори, ремонти доріг, фінансування муніципальних програм, ціну та ефективність транспортних послуг. Система сприяє *підзвітності міської адміністрації* та дозволяє громадянам здійснювати контроль над діяльністю влади. До того ж, бізнес також активно застосовує ці дані, розробляючи інноваційні продукти на основі зібраної інформації, що стимулює розвиток місцевої економіки.

Однією з найуспішніших і наймасштабніших європейських практик цифрової демократії є громадський бюджет у Парижі. Ця ініціатива була запроваджена у 2014 році з метою активного залучення мешканців міста до прийняття рішень щодо використання частини муніципального бюджету. Особливістю паризької моделі є її масштаб і відкритість: щороку на реалізацію проектів, запропонованих громадянами, виділяється понад 100 млн євро (що становить близько 5 % річного бюджету столиці) [29]. Це робить паризький громадський бюджет одним із найбільших у світі.

Одним із глобальних лідерів у сфері цифровізації державного та муніципального управління є Сінгапур. У 2014 році уряд запустив національну програму **Smart Nation**, яка стала основою для трансформації міста-держави у «розумний» мегаполіс, орієнтований на дані, технології та активну участь громадян. Було впроваджено єдину цифрову екосистему, де

місцеві жителі отримали доступ до більшості послуг – від сплати податків і медичних записів до оформлення документів і запису дітей до школи, гуртків. Сервіси доступні через мобільні додатки та спеціальний портал **SingPass**, який об'єднав понад 400 державних і муніципальних послуг [74]. У місті встановлено сотні тисяч сенсорів і камер, які відстежують трафік, рівень забруднення повітря, стан інфраструктури. На основі даних, що вдається зібрати, здійснюється регулювання транспортних потоків, оптимізація маршрутів громадського транспорту, моніторинг безпеки у громадських місцях.

Отже, в сучасних умовах інформаційного суспільства, цифрові комунікації довели та щодня демонструють свою ефективність. Цифровізація у місцевому самоврядуванні стає визначальним критерієм оновлення публічного управління, забезпечує оперативність, прозорість, відкритість та підзвітність органів влади. Україна інтегрує сучасні інструменти е-демократії – від системи **ProZorro**, метою якої є боротьба з корупцією у сфері державних та муніципальних закупівель, до національної платформи «Дія». Вона створила умови отримання адміністративних послуг онлайн на місцевому рівні, посиливши цифрові форми взаємодії влади з громадянами. Важливими кроками цифровізації у місцевому самоврядуванні є геоінформаційні системи, електронні кабінети мешканців та механізм громадського бюджету (бюджету участі). Вони формують «цифрову громаду», яка базується на доступних сервісах, спрощених дозвільних процедурах та високій довірі на рівні громадяни-влади.

Міжнародна практика підтверджує різноманіття підходів до цифрової трансформації місцевого самоврядування, що залежить від розвитку конкретної держави, політичної культури та ментальності її громадян. У Європі (Фінляндія, Іспанія, Франція, Німеччина, Польща) домінують партисипативні практики, прозорість управлінських процесів (інтегровані онлайн-платформи, громадські бюджети та портали відкритих даних). У

США та Канаді відкрито великі масиви муніципальної інформації для громадян і бізнесу, що створює умови здійснювати контроль за діяльністю влади та стимулює інновації. У Сінгапурі цифровізація вдало поєднана з концепцією Smart Nation, де електронні сервіси, сенсорні технології та доступ до відкритих даних є основою для ефективного управління мегаполісом.

Висновки до розділу 2

Соціальні мережі та офіційні вебпортали є комплементарними каналами комунікації у публічному управлінні. Головним завданням соцмереж є оперативне поширення інформації, масштабне охоплення аудиторії та інтерактивна комунікація в режимі реального часу. Офіційні вебпортали є каналами достовірного джерела інформації, прозорості та оперативного надання електронних послуг без зайвих бюрократичних процедур та суб'єктивізму. Спільне використання цих платформ моделює комплексну цифрову комунікацію, яка забезпечує миттєве отримання інформації від органів місцевого самоврядування громадянами.

Електронні петиції, онлайн-опитування та цифрові консультації є ключовими інструментами електронної демократії, які забезпечують активну участь громадян у процесах публічного управління та місцевого самоврядування. Вони забезпечують можливість громадянам створювати і висловлювати ініціативи, об'єднуватися навколо проблем та чути офіційну позицію органів влади. Онлайн-опитування є швидким збором інформації з одночасним охопленням великої кількості респондентів незалежно від їхнього місцезнаходження. Вони формують ефективний канал зворотного зв'язку між владою та населенням, сприяючи більш демократичному та відкритому управлінню, дають можливість швидко та ефективно почути думки, оцінки громадян та їх пропозиції з приводу різних напрямків державної політики, місцевого самоврядування та соціальних ініціатив.

Цифрові консультації дозволяють глибоко і структуровано дослідити місцеві ініціативи, можливість враховувати пропозиції різних груп населення та сприяють обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Поєднання цифрових консультацій з іншими інструментами участі – такими як онлайн-опитування та електронні петиції – створює комплексну систему взаємодії влади та громади, що сприяє демократизації та відкритості місцевого самоврядування.

Цифрові комунікації у взаємодії місцевої влади та громадськості є ключовим елементом оновлення публічного управління. В Україні вона здійснюється через портал ProZorro, «Дію», геоінформаційні системи, бюджет участі, електронні кабінети мешканця, що формуючи цифрові громади. Міжнародна практика підтверджує різноманіття підходів до цифрової трансформації місцевого самоврядування, що залежить від розвитку конкретної держави, політичної культури та ментальності її громадян. У Європі (Фінляндія, Іспанія, Франція, Німеччина, Польща) домінують партисипативні практики, прозорість управлінських процесів (інтегровані онлайн-платформи, громадські бюджети та портали відкритих даних). У США та Канаді відкрито великі масиви муніципальної інформації для громадян і бізнесу, що створює умови здійснювати контроль за діяльністю влади та стимулює інновації. У Сінгапурі цифровізація вдало поєднана з концепцією Smart Nation, де електронні сервіси, сенсорні технології та доступ до відкритих даних є основою для ефективного управління мегаполісом. Загалом цифрові інструменти довели ефективність у підвищенні якості послуг та демократизації управління. Подальший прогрес потребує оновлення законодавства, захисту даних і розвитку цифрової грамотності.

РОЗДІЛ 3.

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

3.1. Основні виклики та бар'єри впровадження цифрових комунікацій

Аналіз цифрової трансформації державного управління в Україні свідчить про те, що цей процес є однією з ключових складових модернізації державного апарату, яка спрямована на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних органів. Вона стосується використання цифрових технологій для оптимізації адміністративних послуг, впровадження електронного урядування, забезпечення інформаційної безпеки, а також подолання цифрової нерівності між різними регіонами.

Попри значні досягнення в цифровізації у державі, існують ризики цифрової нерівності. Зокрема, це стосується доступності цифрових послуг для населення в різних регіонах, включаючи сільські території, де інфраструктура часто залишається нерозвиненою. У великих містах діють сучасні онлайн-сервіси (бюджет участі, «електронний кабінет мешканця», система електронних петицій), тоді як у невеликих громадах через погане інтернет-покриття, нестачу технічного обладнання ці сервіси залишаються недоступними.

Викликом для успішної цифровізації органів місцевого самоврядування є *низький рівень цифрової грамотності населення та працівників органів влади*, що знижує ефективність впровадження деяких програм (електронний документообіг чи онлайн-консультації). Відтак, створені національні програми, такі як «Дія.Цифрова освіта» [9], спрямовані на підвищення компетентностей громадян і державних службовців.

На порталі розміщено освітні серіали, курси, відеоуроки, гіді та інші навчальні матеріали [9], що дозволяють користувачам крок за кроком освоювати тематику електронного врядування, цифрової держави, публічної політики тощо. Для працівників місцевого рівня такі курси допомагають зрозуміти логіку взаємодії між різними гілками влади та роль місцевого самоврядування у формуванні політик. Освоєння знань про структуру державної політики дасть можливість ефективніше планувати цифрові проєкти, уникати дублювання повноважень та ефективно співпрацювати з центральними органами, створюючи основу для впровадження місцевих цифрових ініціатив.

Важливим завданням держави є інвестиція в систематичне навчання працівників через семінари, тренінги, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, стажування та обмін досвідом між різними громадами. Підготовка службовців до роботи з новими для них цифровими інструментами буде сприяти не боятися впроваджувати зміни, підвищувати ефективність управлінських процесів та формувати цифрову культуру в органах влади.

Особливо актуальним і важливим є питання кібербезпеки, тому що цифровізація відкриває можливості для потужних кібератак на державні ресурси, особисті дані громадян, а збільшення кількості цифрових сервісів підвищує ризики витоку даних та шахрайства. Для органів місцевого самоврядування це становить небезпеку, через те, що вони працюють із персональною інформацією мешканців (реєстри, звернення, соціальні послуги). Український досвід свідчить, що муніципальні системи часто мають нижчий рівень захисту, ніж центральні ресурси. Це пояснюється обмеженим фінансуванням місцевих громад, особливо в період війни, нестачею кваліфікованих ІТ-спеціалістів на місцях. У 2022–2023 роках кілька обласних та міських рад повідомляли про DDoS-атаки на свої сайти [34], що тимчасово блокувало доступ до публічної інформації та

електронних послуг. Окремі випадки стосувалися спроб несанкціонованого доступу до баз даних, пов'язаних із системами соціального захисту.

Для підвищення рівня кіберзахисту в Україні вже вживаються заходи на різних рівнях. Так, Національний координаційний центр кібербезпеки при РНБО розробляє рекомендації для органів влади, у тому числі місцевих. Деякі громади почали співпрацю з міжнародними партнерами для впровадження сучасних систем кіберзахисту. Наприклад, у межах програм USAID та EU4Digital місцеві органи влади отримують консультаційну допомогу та технічні рішення для безпечного зберігання персональних даних [58].

Проблема кібербезпеки у місцевому самоврядуванні в Україні є комплексною і потребує не лише технічних рішень (оновлення програмного забезпечення, систем резервного копіювання, захищених каналів зв'язку), але й підвищення цифрової грамотності персоналу. Тільки поєднання цих підходів дозволить знизити ризики витоку даних, сприяти довірі громадян до цифрових послуг на місцях.

Також є проблема з обмеженими фінансовими ресурсами, що для селищних рад є дуже витратними, і не дозволяють впроваджувати сучасні технології на повну силу. Причини у дорогій вартості ліцензійного програмного забезпечення, необхідності мати в кадровому штаті ІТ-фахівців. Так створення муніципальної ПС коштує від кількох тисяч до кількох мільйонів гривень, що для малих громад є непідйомною сумою.

В таких умовах громади змушені шукати альтернативні підходи. Деякі селищні ради користуються відкритими картографічними сервісами (наприклад, Google Maps чи OpenStreetMap), проте вони не забезпечують повноцінної інтеграції з державними реєстрами та не відповідають вимогам офіційного документообігу. Інші громади приєднуються до пілотних проєктів, що реалізуються за підтримки міжнародних організацій. Наприклад, у межах програми **USAID DOBRE** ОТГ в Україні отримали

базові цифрові інструменти [37] для просторового планування та управління комунальними ресурсами.

Такі програми повинні мати комплексний характер та враховувати як технічний, так і кадровий виміри модернізації. З технічного боку йдеться про оновлення серверної та мережевої інфраструктури, забезпечення швидкісного доступу до мережі Інтернет, впровадження сучасних програмних рішень для обробки та зберігання даних. Паралельно органи місцевого самоврядування мають запроваджувати **CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з громадянами)**, які покращують комунікацію, дозволяють фіксувати звернення та пропозиції мешканців, а також підвищують якість надання адміністративних послуг.

Крім того, потрібно долати недовіру населення до цифрових технологій, особливо старшого покоління людей. Частина громадян схильна сприймати електронні сервіси як складні, ненадійні або небезпечні з точки зору захисту персональних даних. Наприклад, у процесі запровадження електронних декларацій, ID-паспортів у додатку «Дія» або електронної черги в ЦНАПах, була значна частка людей, які надавали перевагу «особистому» способу отримання послуг. Це можна пояснити **низьким рівнем цифрової грамотності**, попереднім негативним досвідом використання персональних даних, страхом, що «система помилиться». Люди старшого віку хвилюються через можливу втрату доступу до електронного кабінету через технічний збій або невпевненість, здатності самостійно користуватися мобільними додатками. Існують також випадки, коли у громадах нові цифрові сервіси не використовуються належним чином через **брак консультаційної підтримки**. Є випадки, що у сільських територіальних громадах портал електронних звернень функціонує формально, але не є популярним, мешканці не володіють навичками роботи з ним або не розуміють, як саме відбувається розгляд звернень.

У таблиці (табл. 3.1) подано систематизований перелік основних бар'єрів, які виникають у процесі впровадження цифрових комунікацій в діяльність органів місцевого самоврядування. Визначено їхні ключові причини, можливі наслідки для ефективності публічного управління, а також запропоновано напрями та інструменти подолання зазначених перешкод. Така структуризація дозволяє комплексно оцінити умови цифрової трансформації та окреслити практичні підходи до її вдосконалення:

Таблиця 3.1

Бар'єр	Причини виникнення	Наслідки для публічного управління	Шляхи подолання
Цифрова нерівність між громадами та регіонами	Нерівномірний розвиток інтернет-інфраструктури; обмежені фінансові ресурси у сільських громадах	Нерівний доступ до електронних послуг; зниження рівня залучення громадян	Державні програми підтримки цифровізації громад; державна фінансова допомога на розвиток інтернет-мереж; співпраця з приватними провайдерами
Низький рівень цифрової грамотності населення, особливо старшого віку	Відсутність системних навчальних програм; недовіра до цифрових сервісів	Обмежене використання електронних послуг; збереження паперових форм взаємодії	Організація тренінгів, консультаційних пунктів у ЦНАПах; інструктивні відео; залучення бібліотек та освітніх установ
Недостатня підготовка працівників органів влади до роботи з цифровими інструментами	Брак системного підвищення кваліфікації; відсутність внутрішніх стандартів використання сервісів	Помилки у роботі з електронними системами; тривале опрацювання звернень; зниження довіри громадян	Створення програм професійного навчання; розробка внутрішніх регламентів цифрової взаємодії; наставництво та стажування

Бар'єр	Причини виникнення	Наслідки для публічного управління	Шляхи подолання
Обмежені фінансові ресурси для цифрового оновлення	Низький рівень місцевих бюджетів; пріоритет фінансування базових соціальних потреб	Повільне впровадження електронних сервісів; застаріле обладнання	Розробка місцевих програм цифрової трансформації; залучення грантів, міжнародних партнерів та бізнесу
Ризики кібербезпеки та захисту персональних даних	Недостатній рівень ІТ-захисту; збільшення кібератак в умовах війни	Витік інформації; зростання недовіри громадян до цифрових сервісів	Впровадження сучасних систем кіберзахисту; аудит інформаційних систем; підготовка ІТ-спеціалістів та реагування на загрози

Джерело: [10; 20: 63; 64].

Отже, впровадження цифрових комунікацій у діяльність органів публічної влади відбувається в умовах наявності низки бар'єрів, що уповільнюють формування ефективного електронного врядування. Основними викликами є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, різний рівень доступу громадян до онлайн-сервісів та збереження цифрової нерівності між міськими і сільськими територіями. Впливовим чинником також виступає низький рівень цифрової компетентності населення, що породжує недовіру до електронних інструментів і сприяє збереженню традиційних форм комунікації з владою. Водночас органи місцевого самоврядування стикаються з кадровими та фінансовими обмеженнями, що впливають на можливість впровадження сучасних технологічних рішень. У контексті воєнних умов особливо актуальними є ризики кібербезпеки, що потребують посилення систем захисту та професійної підготовки фахівців. Для подолання існуючих бар'єрів необхідним є комплексний підхід, що включає розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової

грамотності населення, навчання службовців, розбудову ефективної системи кіберзахисту та узгоджені дії між владою.

3.2. Напрями удосконалення цифрових інструментів взаємодії влади і громадськості

Поглиблення цифровізації публічного управління вимагає системного вдосконалення інструментів взаємодії влади та громадськості, що забезпечують відкритість, прозорість та партисипативність управлінських процесів. На сучасному етапі органи місцевого самоврядування активно застосовують офіційні вебпортали, соціальні мережі, сервіси електронних петицій та онлайн-консультацій. Разом з тим їх робота потребує постійної оптимізації з врахуванням технічних можливостей, підвищення рівня цифрової обізнаності населення та актуальних запитів суспільства.

Міжнародний досвід показує, що дієва цифрова взаємодія між владою і громадянами можлива лише за умови всестороннього підходу до цифрової трансформації. Зокрема важливим є формування *цифрової стратегії розвитку громади*, яка дозволить оцінити існуючий рівень цифрової зрілості та визначити пріоритетні напрями, послідовність впровадження технологічних змін.

Необхідною умовою є *забезпечення доступу до сучасної цифрової інфраструктури*, включно з якісним інтернет-покриттям, оновленим технічним обладнанням та надійними програмними рішеннями. Важливим компонентом цифрового розвитку виступає *формування цифрової культури та розвиток компетентностей* як серед посадових осіб органів влади, так і серед громадян. Це передбачає впровадження систем безперервного навчання, розвиток навчальних ініціатив та спільних проєктів, які сприяють підвищенню рівня цифрової грамотності.

Дієве впровадження цифрових інструментів вимагає *налагодження сучасних підходів до управління даними*. Вони включають безпечний обмін інформацією, використання спільних баз даних та створення «кооперативів даних» для посилення колективного аналітичного потенціалу громади. Особливої уваги заслуговує *посилення взаємодії між органами місцевої влади та громадськістю*. Міжнародний досвід підтверджує, що влада має не лише керувати процесами, а й будувати партнерську модель комунікації, засновану на відкритості, співучасті та спільному виробленні управлінських рішень.

Надання адміністративних послуг у цифровому середовищі повинно ґрунтуватися на *клієнтоорієнтованому підході*, забезпечувати зручність, швидкість і доступність процесів, активне інформування та популяризацію цифрових сервісів серед населення.

Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначено головні кроки щодо розвитку цифрових комунікацій та цифрової інфраструктури:

- проведення реінжинірингу публічних послуг;
- впровадження надання публічних послуг через «Портал Дія»;
- забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування, а також іншими електронними інформаційними ресурсами;
- запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфон та мобільний додаток «Портал Дія»;
- впровадження та розвиток системи електронного документообігу;
- розвиток платформ та офіційних порталів органів місцевого самоврядування;

- впровадження та поширення в регіонах інтегрованої системи електронної ідентифікації «ID.GOV.UA»;
- переведення пріоритетних публічних послуг в електронну форму;
- забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів;
- покриття мобільним зв'язком міжнародних державних транспортних коридорів;
- запровадження у приміщеннях органів влади, соціальних закладів та комунальних установ відкритих Wi-Fi зон;
- провадження використання систем відеоспостереження, контролю за якістю повітря, рівнем забруднення на будівлях органів влади, соціальних закладів та комунальних установ для створення загальнодержавної мережі фіксації подій та природних явищ;
- підвищення цифрової грамотності населення шляхом реалізації проекту «Дія. Цифрова освіта» [20].

У 2022 році 63% українців користувалися послугами онлайн, у тому числі завдяки застосунку «Дія», 82,5% українці ввіком 18–29 років користувалися принаймні однією державною електронною послугою, тоді як віком понад 70 років – 28% . Населення все більше користується державними електронними послугами, переваги яких беззаперечні в умовах війни та обмеженої взаємодії офлайн з органами державної влади. Однак повномасштабна війна, руйнування енергетичної інфраструктури, відключення світла обмежують доступ до Всесвітньої мережі та універсального інформаційного вікна. Перед органами державної влади та місцевого самоврядування постають нові виклики забезпечення мобільним та Інтернет зв'язком при блекауті, оснащення укриттів безперебійним Інтернетом. При недовготривалих відключеннях електроживлення одним із

найнадійніших рішень окресленої проблеми стає супутниковий зв'язок, однак забезпечення ним жителів громад вимагає значних фінансових ресурсів [20]. Тому підтримка та допомога міжнародних і європейських партнерів, міст-побратимів є важливою у забезпеченні доступу громадян до Інтернету та цифрових сервісів органів влади.

Удосконалення цифрових інструментів взаємодії місцевої влади та громадян – ключовий напрям розвитку сучасних громад. Головними завданням є перехід від звичайної публікації інформації до двосторонньої, інтерактивної комунікації та надання зручних сервісів, а саме:

- покращення доступності та зручності. Цей напрям зосереджений на тому, щоб зробити муніципальні сервіси інтуїтивно зрозумілими, доступними з будь-якого пристрою та для всіх категорій громадян. Замість десятка окремих вебсайтів, місцева влада об'єднує всі послуги (оплата комуналки, перепустки, петиції, відстеження транспорту) в одному мобільному додатку. Впровадження міжнародних стандартів доступності (*Web Content Accessibility Guidelines*) на всіх офіційних порталах, що дозволяє користуватися ними людям із порушеннями зору, слуху чи моторики (наприклад, підтримка скрін-рідерів) [68]. Створення єдиного порталу, де громадянин може подати одну заявку (наприклад, на отримання дозволу чи довідки), а всі внутрішні міжвідомчі узгодження відбуваються автоматично між службами без його участі. Найкращі світові та вітчизняні практики демонструють ефективність **єдиних мультимодульних платформ**, а не розрізнених сайтів;

- розвиток інструментів електронної демократії. Це інструменти, які перетворюють громадян із пасивних отримувачів послуг на *активних учасників* управління містом. Цифрова платформа, де громадяни пропонують ідеї для покращення міста (наприклад, будівництво нового скверу чи велодоріжки), а потім голосують за найкращі з них, щоб розподілити частину міського бюджету (Платформи «Громадський

бюджет» у Львові, Вінниці, Києві, Луцьку). До них належить можливість подати петицію, яка, набравши певну кількість голосів, стає обов'язковою для розгляду радою [23]. Створення інструментів для проведення публічних обговорень проєктів забудови, нових маршрутів транспорту чи екологічних програм, де громадяни можуть залишити коментарі, запитання та пропозиції в режимі реального часу. Відтак, успіх залежить від справжнього врахування голосів громадян, а не формального збору думок;

- **забезпечення кібербезпеки та довіри.** Цей напрям критично важливий для захисту персональних даних і забезпечення того, що цифрові рішення є надійними та непідробними. До них відносять:

використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП) або Дія.Підпису для всіх юридично значущих дій (подача заяв, голосування, підписання договорів). Це підтверджує, що дія виконана конкретним громадянином;

регулярні незалежні аудити та симуляція атак на цифрові системи для виявлення та усунення технічних недосконалостей, особливо в критичних системах (реєстри, системи голосування);

надання доступу до відкритих даних (Open Data) через стандартизовані API [63], що дозволяє громадським активістам та розробникам створювати власні застосунки, контролювати діяльність влади та підвищувати прозорість.

Сучасні громади переходять від моделі одностороннього інформування до моделі діалогової комунікації, у якій громадяни залучені до формування політики, контролю використання ресурсів і прийняття управлінських рішень. Світовий досвід показує, що найбільш ефективними є підходи, які поєднують:

- єдині екосистеми цифрових сервісів (Естонія, Фінляндія);
- чіткі механізми електронної участі населення (Ісландія, Польща);
- системи захисту даних та кібербезпеки (Ізраїль, США);

- постійну цифрову освіту громадян та службовців (Канада, Данія) [64].

Україна вже має успішні приклади цього процесу. Так, мобільний застосунок *«Київ Цифровий»* продемонстрував можливість об'єднання різних міських сервісів (транспорт, оплати, петиції, оповіщення) в одному цифровому середовищі, що забезпечило новий рівень комунікації між владою та мешканцями. Аналогічно, платформи *«Громадський бюджет»* у Києві, Львові, Вінниці та Луцьку перетворили громадян із пасивних спостерігачів на співавторів міського розвитку, дозволивши їм впливати на розподіл частини бюджету громади.

Водночас ефективність цифрової взаємодії неможливо забезпечити виключно технічними рішеннями. Досвід показує, що *вразливими залишаються соціальні та інституційні аспекти:*

- цифрова грамотність населення;
- діалог з владою;
- організація навичок публічної комунікації;
- політична воля взаємодії з громадянами, а не лише її декларування.

У громадах, де платформи електронних звернень запроваджені формально, не супроводжуються поясненням, консультаціями, швидкими відповідями для населення, їх рідко використовують. І навпаки, наявність механізмів зворотного зв'язку, підвищує рівень довіри та участі населення.

Для органів місцевого самоврядування важливо залучати SMM-фахівців, які будуть працювати над формуванням якісного контенту, підтримці комунікації між владою й громадськістю. Завданнями контент-менеджменту є розробка контент-стратегії для різних цифрових платформ, адаптація матеріалів під формат блогінгу, відеохостингів, а також створення текстів для соціальних мереж, підготовка та поширення інформаційних повідомлень, формування інформприводів, розробка відеоматеріалів.

Цифрові інструменти для органів місцевого самоврядування та громадськості є головним елементом сучасного публічного управління. Вони забезпечують доступ громадян до публічної інформації, адміністративних послуг та механізмів участі, сприяючи формуванню відкритого та підзвітного врядування [29]. Перехід від одностороннього інформування до інтерактивної комунікації дозволяє підвищити рівень громадянської залученості та зміцнити довіру до влади. Саме тому ефективність цифрових інструментів оцінюється не лише технологічною складовою, а й якістю управління, спроможністю структур місцевого самоврядування забезпечувати діалог, цифровою культурою громади. Успішна цифрова трансформація – це можливість дати громадянам доступ до інформації, право впливати, бачити результат свого включення в управлінські процеси.

Світовий досвід демонструє, що успішна цифровізація це комплексний підхід: розробка стратегій, модернізація інфраструктури, формування цифрової грамотності населення і службовців, забезпечення кібербезпеки, ефективного управління даними. Україна демонструє суттєві досягнення, зокрема запуск національної платформи електронних послуг («Дія»), розширення системи електронних петицій, бюджетів участі та мобільних додатків для міських сервісів.

Водночас російська збройна агресія значно вплинула на швидкість та якісну складову цифровізації. Так, війна прискорила розвиток цифрових рішень, оскільки є потреба в оперативному інформуванні, дистанційних послугах та безпечному документообігу. Місцеві органи влади більше використовують соціальні мережі, вебпортали, системи оповіщення населення, платформ координації гуманітарної допомоги. З іншого боку, війна показала проблеми захисту інформаційних систем, сервіси неодноразово були мішенню кібератак, дезінформаційних кампаній.

Отже, цифровізація місцевого самоврядування в Україні сьогодні є не лише інструментом модернізації управлінських процесів, а й чинником національної стійкості, що посилює спроможність громад реагувати на кризові ситуації, забезпечує прозорість діяльності влади та розширює можливості громадян брати участь у прийнятті рішень. Незважаючи на виклики спричинені війною, українські громади продемонстрували здатність до постійного цифрового розвитку. Це свідчить про зростання інституційної спроможності, формування нової цифрової та політичної культури взаємодії влади із громадянами. Для забезпечення довгостроковості, безперервності цифрових змін, необхідним є подальше інвестування в технологічну інфраструктуру, професійну підготовку кадрів, інформаційну безпеку та просвітницьку роботу з населенням. Продовження та поглиблення цифрової трансформації є стратегічним завданням для післявоєнного відновлення та розвитку держави.

Висновки до розділу 3

Аналіз процесів цифрової трансформації органів публічного управління в Україні засвідчує, що, попри значний прогрес у впровадженні електронних сервісів та цифрових механізмів комунікації, їх повноцінне функціонування ускладнюється низкою системних бар'єрів. Основними викликами є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, різний рівень доступу громадян до онлайн-сервісів та збереження цифрової нерівності між міськими і сільськими територіями. Впливовим чинником є низький рівень цифрової компетентності населення, що породжує недовіру до електронних інструментів та сприяє збереженню традиційних форм комунікації з владою. Органи місцевого самоврядування стикаються з кадровими та фінансовими обмеженнями, ризиками кібератак, які впливають на можливість впровадження сучасних технологічних рішень.

Успішне подолання цих бар'єрів потребує всестороннього підходу, що поєднує: державну підтримку розвитку інтернет-інфраструктури, систематичне підвищення цифрових компетенцій населення і службовців, вдосконалення нормативних-правових механізмів кіберзахисту, розробку місцевих цифрових стратегій, розширення партнерства з міжнародними програмами підтримки в рамках грантової діяльності. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню довіри громадян до органів влади, підвищенню відкритості управлінських процесів і забезпеченню стійкості публічного управління в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

ВИСНОВКИ

1. Цифрові комунікації в публічному управлінні – це організований процес обміну інформацією між суб'єктами публічної влади та громадськістю, що можливий завдяки цифровим платформам (вебсайти, соціальні мережі, е-урядування) для забезпечення комунікації, довіри, прозорості діяльності органів влади, прийняття рішень, розширення громадської участі. Цифрові комунікації є частиною інформаційної місії органів публічної влади, а їх налагодження складний та інтерактивний процес, мета якого – створення позитивного образу органів місцевого самоврядування, територіальної громади. Цифрові комунікації сприяють прозорості, відкритості та підзвітності влади, забезпечують доступ до актуальної інформації та можливість населення брати участь у процесі прийняття рішень. Головними ознаками цифрових комунікацій є технологічна обумовленість, доступність, оперативність, інтерактивність, інклюзивність, інноваційність та ефективність. Завдяки цьому між владою та суспільством формується модель діалогу, відмінна від традиційних комунікаційних механізмів: з швидким обміном інформацією та зручна для користувачів.

2. З'ясовано, що традиційні інструменти діалогу влади і громадськості, такі як громадські слухання, офіційні звернення, прес-релізи, публічні звіти, круглі столи, брифінги, створюють формальну взаємодію з дотриманням нормативних процедур, проте не забезпечують швидкість реагування на вирішення проблеми. Натомість цифрові інструменти (онлайн-консультації, електронні петиції, платформи електронного врядування, соціальні мережі), сприяють активній взаємодії громадян із органами публічної влади, підвищуючи прозорість і відкритість управлінських рішень, дають змогу швидко обмінюватися інформацією та оперативно враховувати громадську думку у прийнятті управлінських

рішень. Порівняльний аналіз традиційних і цифрових інструментів демонструє, що цифрові форми комунікації доповнюють традиційні, проте, поступово витісняють їх, формуючи новий алгоритм взаємодії держави та суспільства.

3. Доведено, що соціальні мережі та офіційні веб-портали є ключовими інструментами комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах цифрової трансформації. Головним завданням соцмереж є оперативне поширення інформації, масштабне охоплення аудиторії та інтерактивна комунікація в режимі реального часу. Офіційні вебпортали є каналами достовірного джерела інформації, оперативного надання електронних послуг без зайвих бюрократичних процедур та суб'єктивізму. Спільне використання цих платформ моделює комплексну цифрову комунікацію, яка забезпечує миттєве отримання інформації від органів місцевого самоврядування. Вони не є взаємозамінними, а виступають взаємодоповнюючими інструментами, де соціальні мережі підвищують рівень відкритості та комунікаційної активності влади, а вебпортали гарантують офіційність, системність і юридичну значимість інформації.

4. Обґрунтовано, що електронні петиції, онлайн-опитування та цифрові консультації є ключовими інструментами електронної демократії, які забезпечують активну участь громадян у процесах публічного управління та місцевого самоврядування. Вони дають можливість громадянам створювати і висловлювати ініціативи, об'єднуватися навколо проблем та чути офіційну позицію органів влади, що сприяє підвищенню прозорості влади. Онлайн-опитування є швидким збором інформації з одночасним охопленням великої кількості респондентів незалежно від їхнього місцезнаходження. Вони формують ефективний канал зворотного зв'язку між владою та населенням, сприяючи більш демократичному та відкритому управлінню, дають можливість швидко та ефективно почути

думки, оцінки громадян та їх пропозиції з приводу різних напрямків державної політики, місцевого самоврядування та соціальних ініціатив. Цифрові консультації дозволяють глибоко і структуровано дослідити місцеві ініціативи, можливість враховувати пропозиції різних груп населення та сприяють обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Поєднання цифрових консультацій з іншими інструментами участі, такими як онлайн-опитування та електронні петиції, – створює комплексну систему взаємодії влади та громади, що сприяє демократизації та відкритості місцевого самоврядування.

5. Доведено, що цифровізація у місцевому самоврядуванні стає визначальним критерієм оновлення публічного управління, забезпечує оперативність, прозорість, відкритість та підзвітність органів влади. Україна інтегрує сучасні інструменти е-демократії – від системи **ProZorro**, метою якої є боротьба з корупцією у сфері державних та муніципальних закупівель, до національної платформи «Дія». Вона створила умови отримання адміністративних послуг онлайн на місцевому рівні, посиливши цифрові форми взаємодії влади з громадянами. Важливими кроками цифровізації у місцевому самоврядуванні є геоінформаційні системи, електронні кабінети мешканців та механізм громадського бюджету (бюджету участі). Вони формують «цифрову громаду», яка базується на доступних сервісах, спрощених дозвільних процедурах та високій довірі на рівні громадяни-влади.

Міжнародна практика підтверджує різноманіття підходів до цифрової трансформації місцевого самоврядування, що залежить від розвитку конкретної держави, політичної культури та ментальності її громадян. У Європі (Фінляндія, Іспанія, Франція, Німеччина, Польща) домінують партисипативні практики, прозорість управлінських процесів (інтегровані онлайн-платформи, громадські бюджети та портали відкритих даних). У США та Канаді відкрито великі масиви муніципальної інформації для

громадян і бізнесу, що створює умови здійснювати контроль за діяльністю влади та стимулює інновації. У Сінгапурі цифровізація вдало поєднана з концепцією Smart Nation, де електронні сервіси, сенсорні технології та доступ до відкритих даних є основою для ефективного управління мегаполісом.

6. З'ясовано, що впровадження цифрових комунікацій у діяльність органів публічної влади відбувається в умовах наявності певних бар'єрів, що сповільнюють функціонування ефективного електронного врядування. Основними викликами є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, різний рівень доступу громадян до онлайн-сервісів та збереження цифрової нерівності між міськими і сільськими територіями, низький рівень цифрової компетентності населення, що породжує недовіру до електронних інструментів та сприяє збереженню традиційних форм комунікації з владою. Органи місцевого самоврядування стикаються з кадровими та фінансовими обмеженнями, що впливають на можливість впровадження сучасних технологічних рішень. В умовах воєнного стану особливо актуальними є ризики кібербезпеки, які потребують посилення систем захисту та професійної підготовки фахівців. Для подолання існуючих бар'єрів необхідним є комплексний підхід, що включає розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення, навчання службовців, розбудову ефективної системи кіберзахисту.

7. Досліджено, що російська збройна агресія значно вплинула на швидкість та якісну складову цифровізації. З одного боку війна прискорила розвиток цифрових рішень, оскільки є потреба в оперативному інформуванні, дистанційних послугах та швидкому документообігу. Місцеві органи влади більше використовують соціальні мережі, вебпортали, системи оповіщення населення, платформ координації гумдопомоги. З іншого, показала проблеми захисту інформаційних систем,

об'єкти цифрової інфраструктури різного рівня неодноразово зазнавали кібератак, дезінформаційних кампаній.

Незважаючи на виклики, українські громади демонструють здатність до постійного цифрового розвитку, інституційну спроможність, формування нової культури взаємодії влади з громадянами. Українські платформи «Дія», «Громадський бюджет», стимулюють участь громадян у здійсненні місцевої політики, є інструментом модернізації управлінських процесів, чинником національної стійкості, стратегічним завданням післявоєнного відновлення держави. Для удосконалення комунікації органів місцевого самоврядування з громадянами важливо залучати SMM-фахівців, які працюватимуть над формуванням якісного контенту та підтримці комунікації між владою і громадянами, запроваджувати CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з громадянами), впроваджувати геоінформаційні системи (ГІС), електронні кабінети мешканців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичне дослідження громадянської участі у прийнятті політичних рішень на рівні територіальних громад. Проєкт USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»). URL: <https://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2024/07/Analitichne-doslidzhennya.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Бойко О. Існуючі форми локальної демократії та механізми їх правового регулювання. URL: <https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/43740.pdf> (дата звернення: 21.07.2025).
3. Введення соціальних мереж. Посібник. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/888/8.G_009_ChangeCom_3e_Social_media_manual.pdf (дата звернення: 02.08.2025).
4. ВЗаємоДія. Місцеві петиції онлайн. URL: <https://petition.diia.gov.ua/> (дата звернення: 09.10.2025).
5. Гбур З. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. URL: https://www.ipt.cn.ua/wp-content/uploads/2025/02/ZHurnal_nomer-2_veresen-2024_1.pdf#page=11 (дата звернення: 29.07.2025).
6. ГІС, як інструмент управління територіями. Застосування сучасних комп'ютерних технологій в просторовому плануванні ОТГ. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2020/01/%D0%93%D0%86%D0%A1.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
7. Гринчак Н., Синяков А. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. Статистика України, 2023, № 3-4. С. 112-119.

8. Громадський бюджет. *Платформа електронної демократії*. URL: <https://budget.e-dem.ua/6810100000/howworks> (дата звернення: 22.02.2025).

9. Дія.Освіта. *Офіційний вебсайт*. URL: https://osvita.diia.gov.ua/courses/basic-knowledge-of-cyber-hygiene?gad_source=1&gad_campaignid=22920305741&gbraid=0AAAABBGzMAbNSMVmazkiI7BlpA7sHw1MY_&gclid=EAiaIQobChMIjOjgsomFkAMVewQGAB3xOiy2EAAAYASAAEgKi-PD_BwE (дата звернення: 28.07.2025).

10. Дзяна Г., Дзяний Р. Використання цифрових інструментів для покращення публічних комунікацій з питань сталого розвитку територіальних громад. Наукові перспективи. Серія “Державне управління”. Київ. 2024. № 4(46). С. 145–158. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-145-158](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-145-158) (дата звернення: 21.07.2025).

11. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посібник. / Г. О. Дзяна. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/1/28/paragraphs/65921/posibnikdzyana-go.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

12. Дзяна Г. О. Налагодження комунікації між владою і суспільством в період проведення реформ. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2017-2/doc/1/02.pdf> (дата звернення: 29.07.2025).

13. Де українці читають новини: зміни у медіаспоживанні. *Gradus Research Company*. URL: <https://gradus.app/ru/open-reports/gradus-research-changes-in-media-consumption-ua/> (дата звернення: 28.09.2025).

14. Електронні петиції. *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. URL:

<https://petition.president.gov.ua/?status=active&sort=date&order=desc&page=4>
(дата звернення: 21.09.2025).

15. Івасютин І. Вплив цифровізації на ефективність комунікації в системах місцевого самоврядування. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/151/145> (дата звернення: 02.10.2025).

16. Кириченко Г. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління». 2019. Том 30 (69). № 6. С. 46–54.

17. Коваленко С. Розвиток територій на засадах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. 2022. № 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-5-02-04> (дата звернення: 31.07.2025).

18. Кожна сьома - мала успіх: як жителі обласних центрів подавали петиції до міських рад у 2024 році. Громадський рух ЧЕСНО. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://www.chesno.org/post/6400/> (дата звернення: 27.09.2025).

19. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. 160 с.

20. Королук Т., Ковпак А. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні :потенціал і виклики в умовах війни. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*. 2023. № 45. URL: <https://wuwr.pl/sppae/article/view/16417/14728> (дата звернення: 03.07.2025).

21. Коник Д. Практичний посібник “Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування”. Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку міст”. 2020 рік. 70 с.

22. Куйбіда В., Карпенко О., Наместнік В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (дата звернення: 26.09.2025).

23. Кравченко М. Стандарти публічного адміністрування у сфері цифрової трансформації: досвід України та Німеччини. Київський юридичний журнал. 2023. № 3. С. 32–41.

24. Краснопольська Т. Цифрові технології в механізмі взаємодії громадянського суспільства та держави. Актуальні проблеми політики. 2021. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/67_2021/12.pdf (дата звернення: 26.09.2025).

25. Литвинова Л., Збираник Ю. Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2015. № 2. С. 4–11.

26. Лопушинський І. П., Ключевський В. І., Момоток О. М. Особливості надання публічних (електронних публічних) послуг в умовах воєнного стану в Україні. Наукові інновації та передові технології : журнал. 2023. № 4 (18). С. 110–123. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-110-123](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-110-123) (дата звернення: 03.08.2025).

27. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. Аспекти публічного управління. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93.

28. Максименко А. Роль інформаційного наповнення вебсайтів ОТГ у процесі формування центр-периферійних взаємодій. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 233-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_31 (дата звернення: 13.08.2025).

29. Малюхов О. Аналіз міжнародних практик впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльності органів місцевого

самоврядування. *Економічний простір*. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-8> (дата звернення: 19.05.2025).

30. Махначова Н.М. Е-демократія як інститут розвитку громадянського суспільства та ефективного партнерства в публічній сфері. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/25.pdf (дата звернення 09.09.2025).

31. Механізми та процедури залучення громадськості до прийняття рішень. Державне агенство з питань державної служби. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://nads.gov.ua/nads-u-mezhah-povnovazhen-rozglyanulo> (дата звернення: 11.08.2025).

32. Міністерство цифрової трансформації України, Мінцифра презентувала платформу Дія. *Цифрова громада для цифрових лідерів у регіонах*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifraprezentovala-platformu-diyatsifrova-gromada-dlya-tsifrovikh-lideriv-u-regionakh> (дата звернення: 12.11.2025).

33. Наместнік В., Павлов М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2020. №1(96). С. 115–121.

34. Негрич М., Близнюк А. Актуальні тенденції розвитку цифровізації та впровадження інновацій у сферу державно-приватного партнерства. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 100–116. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-07> (дата звернення: 14.10.2025).

35. Новікова Н. Соціальні мережі як інструмент для органів державної влади для надагодження зв'язків з громадськістю. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5–6. С. 123–127.

36. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025 р.). Разумков Центр. URL:

<https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r> (дата звернення: 16.10.2025).

37. Прасад А. Україна стала п'ятою у світі за рівнем розвитку цифрових держпослуг. *Forbes*. 20 вересня 2024. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-stala-pyatoyu-u-sviti-za-rivnem-rozvitkutsifrovikh-derzhposlug-20092024-23743> (дата звернення: 08.11.2025).

38. Про всеукраїнський референдум від 26 січ. 2021 р.: Закон України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135-20#Text> (дата звернення: 24.10.2025).

39. Про доступ до публічної інформації» від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI: Закон України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 08.01.2025).

40. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 лист. 2010 р. № 996. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.11.2025).

41. Про захист прав споживачів від 12 трав. 1991 р.: Закон України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

42. Про звернення громадян від 2 жовт. 1996.: Закон України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.06.2025).

43. Про місцеве самоврядування в Україні від 21 трав. 1997.: Закон України. *Законодавство України*. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.09.2025).

44. Про молодіжні та дитячі громадські організації від 1 груд. 1998.: Закон України. *Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-14> (дата звернення: 19.08.2025).

45. Про об'єднання громадян від 16 чер. 1992 р.: Закон України. *Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2460-12#Text> (дата звернення: 15.03.2025).

46. Про політичні партії в Україні від 05 черв. 2001.: Закон України. *Законодавство України.* URL: https://ips.ligazakon.net/document/t012365?an=271&ed=2012_10_16 (дата звернення: 15.02.2025).

47. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» від 04 січ. 2002 р. № 3. *Постанова Кабінету Міністрів України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-п#Text> 13 (дата звернення: 15.08.2025).

48. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» від 22 чер. 2012.: Закон України. *Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text> (дата звернення: 17.04.2025).

49. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності від 15 вер. 1999.: Закон України. *Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 11.06.2025).

50. Про соціальний діалог в Україні від 23 груд. 2010 р.: Закон України. *Законодавство України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 16.06.2025).

51. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні від 15 лип. 2021 р.: Закон України. *Законодавство України.* URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 25.10.2025).

52. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.06.2025).

53. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2025).

54. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.13 р. № 386-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-р> (дата звернення: 10.10.2025).

55. Про професійних творчих працівників та творчі спілки від 7 жовт. 1997 р.: Закон України. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 02.06.2025).

56. Рада безбар'єрності : що плануємо для цифрової доступності у 2025 році. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/rada-bezbariernostishcho-planuiemo-dlia-tsyfrovoi-dostupnosti-u-2025-rotsi> (дата звернення: 11.08.2025).

57. Разумей Г., Разумей М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. URL: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf> (дата звернення: 26.08.2025).

58. Редчук Р. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 33 (72) № 1 2022. С. 72–76. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2022/13.pdf (дата звернення: 21.08.2025).

59. Резнікова О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ, НІСД, 2022.532 с.

60. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації» від 8 листопада 2017 р. № 797-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80> (дата звернення: 21.09.2024).

61. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.06.2025).

62. Савченко О. Систематизація наукових підходів до поняття «цифровізація у публічному управлінні». Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 72–76.

63. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія : Державне управління. 2024. Том 19. № 1. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22> (дата звернення: 18.09.2025).

64. Слободянін М. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. URL:

file:///Users/mariiarozik/Downloads/02_22_16_2025_Slobodianin+.pdf (дата звернення: 09.09.2025).

65. Смірнова К. Цифрові комунікації: сутність, особливості, інструменти. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/13267/1/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf#page=621 (дата звернення: 13.12.2025).

66. Тарасюк Л., Стасюк Л., Олейчук Б. Можливості використання соціальних мереж для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/33.pdf (дата звернення: 27.09.2025).

67. Ткаленко Н. Електронні петиції як спосіб комунікаційної взаємодії в системі «уряд-громадськість». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. №10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1139> (дата звернення: 28.09.2025).

68. Федоров М. Цифровізація – це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайнсервіси. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizaciya-cepостupove-peretvorennya-usih-derzhavnih-poslug-na-zruchni-onlajn-servisi> (дата звернення: 12.10.2025).

69. Як Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. Kyiv Post. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145> (дата звернення: 10.10.2025).

70. Budżety Obywatelskie w Polsce. URL: <https://www.budzetobywatelski.pl/> (дата звернення: 18.11.2025).

71. Decidim Barcelona. URL: <https://www.decidim.barcelona/> (дата звернення: 23.08.2025).

72. Do you feel like some things could be done better in Estonia? URL: <https://rahvaalgatus.ee/> (дата звернення: 13.10.2025).

73. Service Map. URL: <https://servicemap.hel.fi/en> (дата звернення: 23.08.2025).

74. Smart Nation. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/> (дата звернення: 25.08.2025).

75. Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 20–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12258>.

76. Maziashvili, M., Pleśniak, A., & Kowalik, I. (2023). The digital communication tools and citizens' relationship with local governments: a comparison of Georgian and Polish cities. *International Review of Administrative Sciences*, 89, 2, 555–576.