

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

студента Перепечкіна Сергія Володимировича

академічної групи 281м-22-2 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: *«Комунікативні практики цифрового середовища в публічному управлінні»*

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Старушенко Г. А.			
розділів:				

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Вишнеvsька О. В.			
----------------	------------------	--	--	--

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Комунікативні практики цифрового середовища в публічному управлінні».

79 с., 18 рис., 9 табл., 3 додатки, 76 використаних джерел.

КОМУНІКАЦІЇ, КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ, ВЗАЄМОДІЯ, ГАЗОРОЗПОДІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, DIGITAL-АНАЛІЗ, КОМПЕТЕНЦІЇ, СЕРВІСИ.

Об'єкт дослідження – діяльність органів публічної влади в цифровому середовищі.

Предметом дослідження є комунікативні практики цифрового середовища в публічному управлінні

Мета роботи полягає у теоретичному дослідженні, практичному аналізі та обґрунтуванні напрямів забезпечення ефективних комунікативних практик у діяльності органів публічного управління через застосування цифрових технологій.

У першому розділі магістерської роботи висвітлені теоретичні засади комунікативної діяльності органів публічної влади. Другий розділ присвячено оцінці ефективності практики органів публічного управління у застосуванні комунікативних технологій в цифровому середовищі на прикладі діяльності Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ». У третьому розділі обґрунтовані інноваційні напрями вдосконалення комунікативних процесів в публічному управлінні в умовах цифрового середовища.

Сфера практичного застосування результатів дослідження – органи публічного управління, державні корпорації, Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ».

ABSTRACT

Explanatory note of the qualification work of the master's degree on the topic «Communicative practices of the digital environment in public administration».

79 pages, 18 figures, 9 tables, 3 applications, 76 sources.

COMMUNICATION, COMMUNICATION ACTIVITY, PUBLIC ADMINISTRATION, DIGITALIZATION INNOVATION, INTERACTION, GAS DISTRIBUTION ENTERPRISE, DIGITAL-ANALYSIS, COMPETENCES, SERVICES.

The object of the research is the activity of public authorities in the digital environment.

The subject of the research is communicative practices of the digital environment in public administration

The purpose of the work is theoretical research, practical analysis and substantiation of directions for ensuring effective communication practices in the activities of public administration bodies through the use of digital technologies.

In the first chapter of the master's work, the theoretical foundations of the communicative activity of public authorities are highlighted. The second section is devoted to the evaluation of the effective practice of public administration bodies in the application of communication technologies in the digital environment, using the example of the activity of the Dnipro branch of Company Gas Distribution Networks of Ukraine. In the third chapter, innovative directions for improving communicative processes in public administration in the digital environment are substantiated.

The field of practical application of the research results is public administration bodies, state corporations, Dnipro branch of Company Gas Distribution Networks of Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	10
1.1. Понятійний апарат у сфері комунікативних технологій в органах публічної влади.....	10
1.2. Сутність та організаційне забезпечення комунікацій у публічному управлінні.....	20
1.3. Сучасний стан нормативно-правової бази комунікативних технологій....	28
РОЗДІЛ 2	
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМУНІКАТИВНОМУ ПРОСТОРИ.....	38
2.1. Аналіз стану впровадження комунікативних технологій в органах публічного управління.....	38
2.2. Організаційно-економічні аспекти комунікативної діяльності на матеріалах Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ».....	43
2.3. Дослідження стану цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ».....	49
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА.	61
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності комунікативної діяльності органів публічної влади у сфері цифровізації.....	61
3.2. Напрями розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ».....	68
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сучасному світі зростає прикладна роль комунікативних технологій, які спрямовуються на досягнення конкретних цілей учасників комунікативної взаємодії і постають сьогодні головним засобом взаємодії суспільства та публічної влади.

Сутність громадянського суспільства ґрунтується на ідеї автономності та індивідуальної свободи громадян, невтручання держави в життя громадянського суспільства, тобто, це суспільство з розвиненими економічними, культурними, правовими, політичними відносинами між самими індивідами, які не опосередковані державою. В громадянському суспільстві вільно розвивається асоціативне громадське життя, діють установи та ЗМІ, формуються й функціонують найрізноманітніші громадські об'єднання, воно розвивається в умовах правової держави й саме є базою для неї. Рівновага між громадянським суспільством та державою – важливий чинник стабільного демократичного розвитку.

Публічне управління як суспільне явище надзвичайно гостро відчуває потребу у встановленні та підтриманні сталих комунікативних зв'язків між його суб'єктами й об'єктами, використанні спеціальних засобів інформаційного обміну, завдяки яким забезпечується та безпосередньо здійснюється управлінський процес. Комунікація є неодмінною складовою управлінської діяльності загалом і публічного управління зокрема. Потреба налагоджувати та підтримувати комунікації впливає з самої суті публічного управління як цілеспрямованого впливу з метою досягнення суспільно значимих і суспільно визначених цілей і передбачає: обов'язкове усвідомлення цієї потреби суб'єктами публічного управління, а також регулювання та координацію комунікативної діяльності цих суб'єктів.

Перспективи застосування різноманітних комунікативних технологій у сфері публічного управління в Україні визначаються передусім набуттям урядовцями комплексу знань щодо вибору нових форм і методів керування для

створення цілісної, ефективної та гнучкої системи влади в умовах динамічного середовища. Ефективна взаємодія органів публічної влади з громадянським суспільством можлива за таких умов: комунікація розглядається органами державної влади як невід’ємна складова їх діяльності; у структурі органів публічної влади наявні відповідні підрозділи, що вирішують завдання контролювати інформаційні й комунікативні потоки і відповідним чином їх спрямовувати; фахівці таких підрозділів належно підготовлені, є менеджерами комунікацій органів влади, а не їх комунікаторами.

Функціонування такої системи має спиратися на світовий досвід інноваційних трансформацій сфери публічного управління і водночас урахувати реалії вітчизняного суспільства. Взаємодія влади та громадян, що забезпечується використанням сучасних комунікативних технологій, повинна забезпечити подолання негативних явищ у сфері публічного управління і сприяти гармонізації відносин між державою й суспільством.

Проблемою дослідження є комунікативні практики цифрового середовища в публічному управлінні в аспекті взаємодії органів публічної влади з соціальним оточенням, що включає не лише інформування, а й реакцію на процеси, які відбуваються у суспільному житті; взаємодії, що приводить до появи нової форми комунікації – стає більш керованою громадянами.

У цьому зв’язку вдосконалення комунікативних технологій в діяльності публічної влади є важливою науковою проблемою, оскільки в сучасних умовах суспільного розвитку в Україні комунікація є невід’ємною складовою будь-яких форм громадських відносин, зокрема, у встановленні партнерської взаємодії між органами влади та громадськістю.

Особливо актуальними є комунікації на рівні організацій, що забезпечують налагодження контактів влади з цільовими аудиторіями населення, узгодження надання публічних послуг з потребами громадян, здійснення контролю якості цих послуг та оперативне реагування на зміни в інформаційному просторі.

Сучасні українські науковці вважають, що найважливішою характеристикою будь-якої держави є рівень її інформаційного забезпечення, який суттєво впливає на всі процеси соціально-економічного розвитку суспільства. Серед них варто назвати С. Грищук, О. Кулинич, О. Осауленко, Т. Погорелову, Г. Почепцова, І. Саврас.

Проблемі розвитку інформаційно-комунікаційних технологій присвячені праці таких вітчизняних вчених як В. Костюк, А. Момот, І. Олійченко, А. Яровий. Комунікативні процеси, їх ролі та функції досліджували українські науковці Л. Климанська, Н. Забродська, В. Юрченко, І. Черезова, О. Холод. Теоретичним аспектам розвитку комунікацій і комунікативної культури в органах публічної влади в Україні присвячені наукові праці В. Безрук, В. Дрешпака, Ю. Збираник, О. Коротич, Л. Литвинової, К. Майстренко та інших дослідників.

Об'єкт дослідження – діяльність органів публічної влади в цифровому середовищі.

Предметом дослідження є комунікативні практики цифрового середовища в публічному управлінні.

Мета роботи полягає у теоретичному дослідженні, практичному аналізі та обґрунтуванні напрямів забезпечення ефективних комунікативних практик у діяльності органів публічного управління через застосування цифрових технологій.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі виконувались наступні завдання:

- визначити понятійний апарат у сфері комунікативних технологій в органах публічної влади;
- з'ясувати сутність та організаційне забезпечення комунікацій у публічному управлінні;
- охарактеризувати сучасний стан нормативно-правової бази прикладних комунікативних технологій;

- проаналізувати стан впровадження комунікативних технологій в органах публічного управління;
- дослідити організаційно-економічні аспекти комунікативної діяльності на матеріалах Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»
- дослідити стан цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ»;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності комунікативної діяльності органів публічної влади у сфері цифровізації;
- обґрунтувати напрями розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ».

У дослідженні використані наступні **методи** наукового пізнання. Із застосуванням методу понятійно-термінологічного аналізу розкрито понятійний апарат у сфері комунікативних технологій; використання методів аналізу та синтезу дозволило охарактеризувати сутність та організаційне забезпечення комунікативних технологій; застосування нормативного методу дозволило охарактеризувати розвиток нормативно-правової бази щодо застосування комунікативних технологій.

Використання абстрактно-логічного методу обумовило проведення аналізу стану впровадження комунікативних технологій в діяльності органів публічного управління; економіко-статистичний метод був використаний для дослідження організаційно-економічних аспектів комунікативної діяльності на матеріалах Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ»; метод DIGITAL-аналізу був застосований для аналізу стану цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ».

Системно-пошуковий метод дозволив сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності комунікативної діяльності в умовах цифровізації; метод функціонального аналізу був застосований для обґрунтування напрямів розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ». Для унаочнення отриманих результатів був використаний графічний метод.

Новизна отриманих результатів дослідження полягає в такому:

- *отримали подальший розвиток* теоретичні питання ефективного управління комунікативними практиками, що передбачає принципову пріоритетність концепції «зворотного зв'язку», активну роль адресата-суб'єкта, під впливом якого відбувається модифікація відповідної інформації;
- *удосконалено* методи аналізу стану комунікативних практик, зокрема, на прикладі такого адресата-суб'єкта, якою є газорозподільна компанія;
- *обґрунтовано* напрями вироблення нової парадигми публічного управління в інформаційно-комунікативній сфері відповідно до інноваційних підходів.

Теоретична значимість роботи обумовлена тим, що обґрунтовані теоретичні положення щодо особливостей комунікативної діяльності в цифровому середовищі можуть бути узагальнені й використані в якості навчальних матеріалів при розробці посадових інструкцій відповідних фахівців в органах публічної влади.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані положення та висновки можуть бути використані в органах публічного управління, державних корпораціях, у комунікативній практиці Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» та при виробленні рекомендацій для вдосконалення її реалізації у цифровому середовищі.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Кваліфікаційна робота магістра містить 9 таблиць, 18 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Понятійний апарат у сфері комунікативних технологій в органах публічної влади

Комунікативна політика в Україні тривалий час залишалася тим компонентом державної стратегії, що забезпечував однобічне інформування населення – зворотний зв'язок владу не цікавив. Розвиток громадянського суспільства, впровадження демократичного врядування, становлення публічної політики – ці фактори дали поштовх до зміни відносин у площині влада – суспільство. Ці відносини тепер передбачають налагодження взаємодії між органами державної влади та громадянами, громадськими об'єднаннями, встановлення ефективних комунікацій, що забезпечать консолідований результат такої взаємодії.

Однією з основних проблем здійснення суспільних реформ є низький ступінь участі громадян у процесах їх розроблення, реалізації та коригування. Тому одним з перших етапів реалізації суспільних реформ є розширення соціальної бази реформ, перетворення громадськості на дієвого суб'єкта суспільних перетворень. В основу реалізації всіх державних реформ має бути закладено головний державницький підхід – активізація громадської участі. Завдання влади – створення умов для того, щоб кожен посадовець, державний службовець і кожен громадянин усвідомили свою роль і власні можливості у сприянні розвитку своєї держави, модернізації України. На часі – розробка та впровадження законодавчого акту, який би унормував увесь комплекс питань, пов'язаних із забезпеченням комунікацій влади й громадськості – Закону України про державну комунікативну політику [70].

Варіативність взаємопов'язаних визначень термінів «комунікація» та «публічна політика» на стільки різноманітна, що може стати темою окремого

дослідження. Важливо, що ці поняття тісно ввійшли у сферу державного управління і стали вирішальними у процесах оцінки його ефективності, успішної реалізації пріоритетних напрямів державного розвитку.

Публічна політика – сфера політики, що утворюється в результаті переходу від політики персональної відповідальності лідерів до особистої участі самих громадян і структур громадянського суспільства, де відповідальність бере на себе політично активна частина суспільства, і в силу цього відбувається виокремлення публічної політики з апаратно-державної, партійної, корпоративної і спеціальних політик в окрему сферу. На відміну від державної політики, що виражає спрямованість політичного керівництва державою, публічна політика виражає інтереси нації, її окремих секторів чи регіонів, суспільних класів, груп населення, а отже, для її успіху особливо необхідна добровільна підтримка всіх дійових осіб цієї політики [23].

Поняття «публічна політика» невід’ємно пов’язане з функціонуванням «демократичної громадськості». Публічна політика забезпечує відкритість і прозорість дій влади та можливість громадян впливати на процеси розробки і впровадження державних рішень. Найважливішою умовою існування демократії є публічність політики, тобто гласність і відкритість будь-якої політичної дії. Громадяни мають право знати про дії та наміри політичних сил, органів державної влади, вони повинні впливати на процеси створення і реалізації законів, якість роботи державного апарату, рівень освіченості і громадянської самосвідомості політиків, які приймають політичні рішення. Так вони можуть реалізувати задекларовану державою тезу про те, що український народ є господарем своєї країни. Завдання публічної політики – досягнення консенсусу, тобто суспільної згоди. Не можна не відзначити ще одну характеристику публічної політики: вона неможлива без комунікацій суспільних груп у реалізації цілей і завдань державної влади і місцевого самоврядування.

Досліджуючи галузь комунікацій, у першу чергу важливо наголосити на існуванні двох моделей інформаційних обмінів. При цьому інформаційну

модель характеризує суб'єктно-об'єктний, монологічний тип відносин з одностороннім зв'язком, а комунікативну – суб'єктно-суб'єктний, діалогічний, із зворотним зв'язком. Для розуміння змісту поняття комунікації принциповою є концепція «зворотного зв'язку», що передбачає активну роль адресата-суб'єкта, під впливом якого відбувається модифікація відповідної інформації. Для забезпечення демократичних процесів постає необхідність сформулювати принципово нові моделі суспільної комунікації рівних суб'єктів (горизонтальні) та розробити нові підходи до публічної політики в цій сфері – комунікативну політику. Нагальною є потреба у виробленні нової парадигми публічного управління в інформаційно-комунікативній сфері.

Характеристика провідними вітчизняними та зарубіжними теоретиками комунікації як досить самостійної і самодостатньої складової державного управління доводить, що специфічність комунікації як суспільного інституту найяскравіше виявляється в її відмінності від пропаганди як засобу впливу держави на населення. Інститут комунікацій необхідно розглядати як систему взаємодії суспільства й держави, державного апарату й громадських структур, державного службовця й громадянина.

Державна комунікативна політика орієнтована не тільки на продукування та спрямування інформаційних потоків, а здебільшого на роз'яснювальну роботу, формування сприятливого комунікативного середовища, покликана вивчати суспільні потреби, громадську думку, сприяти залученню громадськості до публічного діалогу, участі у формуванні, прийнятті та реалізації державно-управлінських рішень, критичному осмисленню населенням державної політики.

Відкритість інформації, адекватна поінформованість населення забезпечує характер зворотного зв'язку, сприяє свідомій участі громадян у державному управлінні в цілому, надає можливості для обґрунтованої відповіді та раціонального впливу громадськості на державні рішення [29].

Шляхи та методи здійснення інформаційних обмінів, які включає комунікативна політика, покликані забезпечити баланс стратегічних та

особистих інтересів, соціальну злагоду. Технологія інформаційної взаємодії має відповідати загальній меті підвищення ефективності рішень та розширення шляхів оцінки їх перспектив і наслідків.

Одне з ключових питань комунікативної політики – створення та підтримка інфраструктури неурядових організацій та центрів взаємодії. Інституалізація суб'єктів громадянського суспільства має створити міцний каркас громадянського суспільства, мережу неурядових організацій, центрів взаємодії з органами виконавчої влади і місцевого самоврядування. Участь компетентних, організованих та відповідальних інститутів громадянського суспільства в процесі формування державної політики підвищує застосовність законодавства та обґрунтованість управлінських рішень.

Структурною одиницею спілкування як форми двосторонньої взаємодії є комунікативний акт. Стосовно дослідження його структури виокремлюють три найважливіші складові: комунікатор – суб'єкт, який передає повідомлення; комунікант – суб'єкт, який сприймає повідомлення; і, власне, саме повідомлення – задане як деяка послідовність знаків, тобто текст.

Комунікативний акт містить такі основні функціональні блоки, що виконують дії [22, с. 146]:

- сформулювати мету;
- сформулювати завдання;
- ініціювати дію спілкування;
- виконати реакцію у відповідь;
- оцінити реакцію у відповідь та коригувати поведінку.

Можна виокремити основні стадії комунікативних актів:

- установлення контакту з реципієнтом;
- визначення змістового наповнення (добір необхідної лексики, орієнтація на співрозмовника тощо);
- перебіг контакту;
- вихід із контакту.

Комуніканти різняться за постійними ознаками, які визначають їх комунікативний статус (стать, вік, соціальне становище, рівність, характер освіти, національність, віросповідання, місце праці) та змінними або ситуативними ознаками (йдеться про роль, яку відіграє мовець у момент комунікативного акту).

Комунікативний акт – це, перш за все, інтеракція, тобто взаємодія співрозмовників, під час якої вони намагаються досягти не тільки мовленнєвої, а й немовленнєвої мети. Для цього мовець використовує весь арсенал вербальних і невербальних засобів, враховує не тільки обставини спілкування, а і його емоційно-чуттєву сферу [18, с. 101].

Структурно-логічна структура комунікативного акту включає такі компоненти [18, с. 103]: мотиваційний, орієнтувальний, змістовий, результативно-оцінювальний. До мотиваційного компонента відносяться спрямованість особистості, комунікативні потреби, цільові установки, мотиви комунікативної діяльності, ініціювання діалогу (монологу, полілогу), ціннісні орієнтації. Комунікативна спрямованість особистості, як мотиваційна передумова спілкування, передбачає стійке домінування комунікативної потреби. Якщо у людини серед усіх інших потреб (на себе, на діяльність) переважає спрямованість на спілкування, це є позитивним мотивостимулюючим чинником успішної комунікативної роботи.

Не менш важливою, ніж мотиваційна, є орієнтувальна складова комунікативної дії. Вона передбачає розгляд комунікативної ситуації, перцептивний аналіз особливостей співрозмовника, планування взаємодії та підготовку програми дій. Для планування взаємодії та підготовки програми необхідним є урахування характеру комунікативної ситуації [12, с. 262].

На основі аналізу комунікативної ситуації та особливостей співрозмовника здійснюється планування комунікативного процесу. Планування уможливорює прийняття рішення щодо виявлення комплексу завдань, ефективних методів, способів, ресурсів, необхідних для досягнення комунікативної мети. Якщо попередні стадії були підготовчими, базовими, то

змістовий етап виступає основним – відповідає за реалізацію комунікативних дій. Змістовий компонент комунікації – це розуміння зверненого мовлення, логіка власних висловлювань, комунікативна дискусія, обмін думками, інформацією, раціональний вплив на співрозмовника. Фундаментальними його складовими є принципи, методи, форми та засоби комунікації.

Після апробування на практиці усіх потенційних складових змістового етапу настає завершальна фаза – підведення підсумків комунікативної взаємодії, або результативно-оцінювальний етап. Ця стадія комунікативної дії є кроком контролю, самоконтролю, оцінки досягнутої мети та передбачає корекцію окремих недосконалих моментів взаємодії.

Складний процес обміну інформацією, налагодження взаєморозуміння між учасниками комунікації і досягнення діалогу та результату спілкування передбачає наявність певного комунікативного простору, тобто соціально-психологічного середовища, де можливе побудування адекватної комунікативної моделі. У теорії комунікації «комунікативний простір» визначають як систему різноманітних комунікативних зв'язків, що виникають між різними агентами комунікації.

Комунікативний аудит є однією з сучасних форм комплексного контролю та оцінки окремих аспектів діяльності організації на основі аналізу особливостей її комунікації. Методи комунікативного аудиту дозволяють не тільки підвищувати інформованість керівництва та співробітників організації про результати діяльності, про ефективність застосування іміджевих технологій, а й запобігати можливим конфліктним ситуаціям, застосовуючи різні методи аналізу подій, що сприяє підвищенню авторитету організації й загальної результативності колективної діяльності [19, с. 86].

Глибинний сутнісний характер комунікації, її розгалуженість та всеосяжність, наявність внутрішніх та зовнішніх зв'язків, обов'язкова осмисленість процесів обумовлюють необхідність вироблення відповідних стратегій регламенту та процедур, які б гарантували її ефективність. До того ж необхідно розробити механізми впровадження комунікативних технологій у

різні сфери соціального буття, передбачити створення інститутів та структур, що забезпечуватимуть наукові розробки і підготовку кадрів для їх успішного функціонування.

Одним із механізмів підвищення ефективності державних комунікацій у діяльність органів влади є створення дієвих комунікативних підрозділів замість діючих відділів із взаємодії з громадськістю – яких на Заході давно вже не існує: громадяни – платники податків вважають недоцільним витратити спільні бюджетні кошти на власну рекламу. Не можуть виконувати функції комунікативних підрозділів в органах державної влади і прес-служби, які виконують завдання поточного інформування оперативних зв'язків із ЗМІ.

Відсутність законодавчо визнаних стандартів щодо здійснення двобічних інформаційних обмінів призводить до зниження якості прийнятих політико-управлінських рішень та реалізації державної політики в цілому.

Про важливість порушених питань свідчить те, що досі не вдалося забезпечити одночасного вирішення завдань підвищення ефективності діяльності органів влади та поглиблення процесів демократизації суспільства, широку суспільну підтримку програм реформ. Необхідно змінювати філософію влади, яка має базуватись на усвідомленні того, що громадянин – співучасник державотворчого процесу. Перед органами державного управління окреслено низку завдань щодо забезпечення ефективних державних комунікацій [34]:

- розширити можливості для підвищення політичної активності та самоорганізації громадян;
- формувати у суспільстві атмосферу довіри між громадянами і державою;
- розвивати інституціональні механізми забезпечення участі громадськості у виробленні, ухваленні та реалізації політико-управлінських рішень;
- розвивати інститути, що забезпечать стабільний соціальний діалог між владою та різними суспільними групами.

Однією з найбільш ефективною та затребуваною сучасною комунікативною технологією є електронні комунікативні процеси [38, с. 88]. Їх дослідження у публічному управлінні – актуальна наукова проблема, оскільки в сучасних умовах комунікація є невід’ємною складовою будь-яких форм суспільних відносин, зокрема у встановленні партнерської взаємодії між органами державної влади та громадськістю.

В умовах адміністративних перетворень в Україні відбуваються значні зміни в публічному управлінні і відносинах держави та громадянського суспільства, в яких органи державної статистики виступають як адміністративні структури, що надають послуги, а громадськість – як клієнт, що їх отримує. Запровадження нової парадигми функціонування організацій, що забезпечують надання комунальних послуг потребує переорієнтації форм і методів їхньої діяльності на задоволення потреб споживачів публічних послуг, переосмислення концепції управління суспільною інформацією та забезпечення надійного зворотного зв’язку з громадськістю.

Оскільки прикладні аспекти дослідження будуть ілюстровані комунікативною діяльністю організації, яка надає населенню послуги з господарської діяльності з розподілу/доставки природного газу відповідно до настанов НКРЕКП, слід зазначити, що діяльність подібних організацій не може здійснюватися без комунікації із стейкхолдерами, як форми взаємодії різноманітних суб’єктів і об’єктів управління. Комунікації інформують населення і владні структури та інститути громадянського суспільства, дозволяють видавати накази, ухвалювати законодавчі акти, переконувати людей.

Інакше кажучи, діяльність організацій, що забезпечують надання комунальних послуг – це прийняття і реалізація рішень, заснованих на результативності використання сучасних інформаційних і комунікативних технологій.

Одне з головних завдань організацій, що забезпечують надання комунальних послуг – надання публічних (не в останню чергу інформаційних)

послуг населенню з метою забезпечення задоволення його потреб у різноманітних сферах життєдіяльності [70]. Реалізація зазначених завдань, в свою чергу, потребує відповідного комунікативного забезпечення. Саме інформація і комунікація виступають основою процесу надання послуг.

Еволюція комунікативних можливостей людини пов'язана з технічним прогресом. Розвиток технічних засобів – від винаходу книгодрукування до сучасної комп'ютерної революції – повністю змінив характер соціальної комунікації та зробив можливим миттєву передачу інформації в більшому об'ємі практично на необмежену відстань. Новітні технології використовуються в усіх сферах людської діяльності. Завдяки їм значно розширилися межі та можливості спілкування.

Поява електронної комунікації ознаменувала чергову комунікативну революцію, що пов'язана з виникненням і розвитком електронних засобів комунікації. Найвідомішим дослідником початку епохи електронної комунікації вважають М. Маклюєна, який проголосив завершення «ери Гутенберга» – книжково-документальної комунікації [72, с. 218]. Науковець вважає, що передвісниками електронної епохи комунікації були електронні технології: поява телеграфу, виникнення бездротового зв'язку (радіо) та телетрансляції. Завершенням процесу становлення електронних комунікацій став розвиток комп'ютерної техніки та технологій, починаючи з 40-х рр. ХХ ст.

Узагальнюючи й інтерпретуючи результати відомих дослідників В. А. Міхайлова та С. В. Міхайлова, можна виокремити кілька характерних особливостей електронної комунікації, які стають дедалі помітнішими на сучасному етапі розвитку суспільства: віртуальність, інтерактивність, гіпертекстуальність, глобальність, креативність, анонімність, мозаїчність, загальнодоступність, зберігання результатів комунікації, інтегрованість, оперативність комунікації, загальний єдиний простір комунікації [44, с. 202].

Основу сучасної електронної комунікації організацій, що забезпечують надання комунальних послуг становлять персональні комп'ютери, телекомунікаційні системи, мобільний зв'язок та Інтернет, умовою

функціонування яких є цифрові технології перетворення інформації. Завдяки новітнім інформаційним технологіям, передача інформації стала більш дешевою й швидшою та набула глобального значення. Глобалізація комунікаційної сфери суспільства, зокрема поява Інтернету, змінила традиційні форми комунікативного предмета в середовищі масових комунікацій [35, с. 101].

Нині інтернет-комунікації охоплюють усі сфери суспільного життя. Питання комунікативних взаємовідносин в мережі Інтернет є сферою інтересів багатьох дослідників. Науковці характеризують соціально-комунікаційний простір віртуального суспільства з різних сторін, намагаючись відстежувати інформаційні потоки в Інтернеті, визначити проблематику соціальних та комунікаційних процесів.

Цифрові технології створюють нові можливості для ділового та особистого спілкування, що значно поліпшує робочий процес. Варто зазначити унікальність «хмарних технологій». Це новація інформаційної галузі, яка може стати у нагоді для створення інформаційної інфраструктури. Хмарні технології забезпечують користувачам Інтернету доступ до комп'ютерних ресурсів сервера і використання його програмного забезпечення в онлайн режимі. Хмарні технології допомагають в організації роботи різних установ: освіти, культури, охорони здоров'я, соціального забезпечення, державної статистики тощо [27].

Отже, даючи визначення поняття «комунікативна технологія», варто враховувати наступні позиції: практичність використання, обумовленість, цілеспрямованість, політична суб'єктність, взаємодія. Відповідно, комунікативна технологія – це зумовлений рівнем суспільного розвитку спосіб практичного використання знання, спрямований на досягнення конкретної цілі шляхом взаємодії між суб'єктами. Під метою в даному випадку можна розуміти зміну стану певного суб'єкта.

1.2. Сутність та організаційне забезпечення комунікацій у публічному управлінні

Сьогодні, в умовах неспровокованої повномасштабної російської агресії, громадянське суспільство України перебуває на стадії активного розвитку. Наразі сьогодні існують активні організації, що реалізують інтереси груп населення, які вони представляють, проте їх ще мало й вони представлені далеко не у всіх сферах.

У той же час існує величезна кількість зареєстрованих неурядових організацій, проте слід говорити про кількість справді діючих і, тим більше, ефективних. Досягнення прозорості процесу прийняття державних рішень та вироблення державної політики, яке є можливим за умови не тільки доброї волі з боку державних органів влади, але й сильних громадських інституцій, сприятиме вирішенню багатьох інших проблем, зокрема, боротьбі з корупцією.

В Україні довгий час панувала в основному інформаційна політика, коли органи державної влади інформували населення й зворотній зв'язок не був важливим. Це також можна пояснити поширеною позицією серед суспільства, що влада повинна все зробити сама й якщо їй вдається це – добре, якщо ні, то можна її критикувати. Відрадно, що наразі відбувається процес реформування й посилюється розуміння важливої ролі громадськості та необхідності створення моделі суспільних відносин, за яких громадянське суспільство спільно з органами влади могло б працювати на покращення життя в державі.

Сутність комунікативних технологій можна розкрити через їх класифікацію. Новітні комунікативні технології можна класифікувати за спрямованістю [36, с. 62]:

- технології зміни засобів комунікації;
- технології зміни суб'єктів комунікації та/або їхнього сприйняття;
- технології зміни інформаційного поля (простору).

Це дозволяє говорити про партикулярність та чітку спеціалізацію новітніх комунікативних технологій.

Новітні комунікативні технології можна також класифікувати за цілями, які прагне реалізувати суб'єкт використання [36, с. 64]:

- технології підтримки (нейтральний підхід) – йдеться про забезпечення статус-кво у конкретному процесі;
- технології забезпечення домінування (деструктивний підхід) – мається на увазі отримання перемоги над ворогом, його деморалізація і т. д. У такому контексті говорять про гібридні, психологічні, інформаційні війни, де, безумовно, мають місце комунікативні технології;
- технології забезпечення порядку (конструктивний підхід) основними ознаками яких є збереження стабільності власних позицій у процесі комунікації або ліквідація наслідків негативного впливу.

Ці дві класифікації найбільш загально окреслюють сутність новітніх комунікативних технологій. Від тих, що належать до попереднього періоду, їх відрізняє значно ширший спектр діяльності, можливість використання тих чи інших ресурсів та характер мети, покладеної в основу її застосування.

Зрештою, говорячи про сутність новітньої комунікативної технології як притаманний цифровій епосі спосіб практичного використання знання, спрямований на досягнення конкретної цілі шляхом взаємодії між суб'єктами, можна виокремити наступні її особливості [30, с. 6]:

- поява та використання зумовлені цифровою епохою;
- їй властиві практичність, цілеспрямованість, конкретність, чітка спеціалізація, партикулярність;
- застосування передбачає наявність суб'єкта та процесу взаємодії.

Процес державної комунікації складається з елементів, що є типовими для будь-якого комунікативного акту [30, с. 7]:

- комунікатор (органи державного управління різних гілок і рівнів влади);
- повідомлення (офіційна і неофіційна інформація, усна або письмова, вербальна і невербальна);

- одержувач (суспільство в цілому, різні інститути громадянського суспільства, індивідуальний реципієнт);
- канали поширення інформації (міжособистісні, інституційні та масові);
- канали зворотного зв'язку (прохання, звернення громадян, різні форми політичної участі тощо);
- процес кодування-декодування інформації (підготовка інформаційних повідомлень, їхня адекватна інтерпретація аудиторією тощо);
- перешкоди (технічні, семантичні, психологічні).

Комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління, і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління. Сутнісно комунікативна підсистема публічного управління охоплює суб'єктів взаємодії, інформаційні зв'язки й управлінські відносини, процеси взаємодії суб'єктів управління між собою та з іншими суспільними інститутами.

До неї належить також інфраструктура, що забезпечує створення, передавання, пошук й отримання управлінської інформації, тобто інформації, що обертається в цій системі та використовується для реалізації управлінських взаємодій і впливів.

Комунікативна підсистема публічного управління перебуває у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління (організаційною, правовою, кадровою, економічною, іншими) і складається з низки підсистем нижчого рівня, що формують її структуру. Ці підсистеми забезпечують реалізацію управлінських комунікацій, основними елементами яких є [8, с. 52]:

- власне повідомлення, що має свою знакову (семіотичну) форму та зміст (контент);
- його відправник та одержувач (суб'єкти комунікацій);

- комунікативний канал;
- процеси трансляції та сприйняття повідомлення, що включають кодування (створення) та декодування (сприйняття та розуміння) повідомлення.

З позицій структурно-функціонального розгляду комунікативної підсистеми публічного управління та комунікативної діяльності в публічному управлінні можемо виділити чотири притаманні їм основні складові (рис. 1.1) [6, с. 42]:

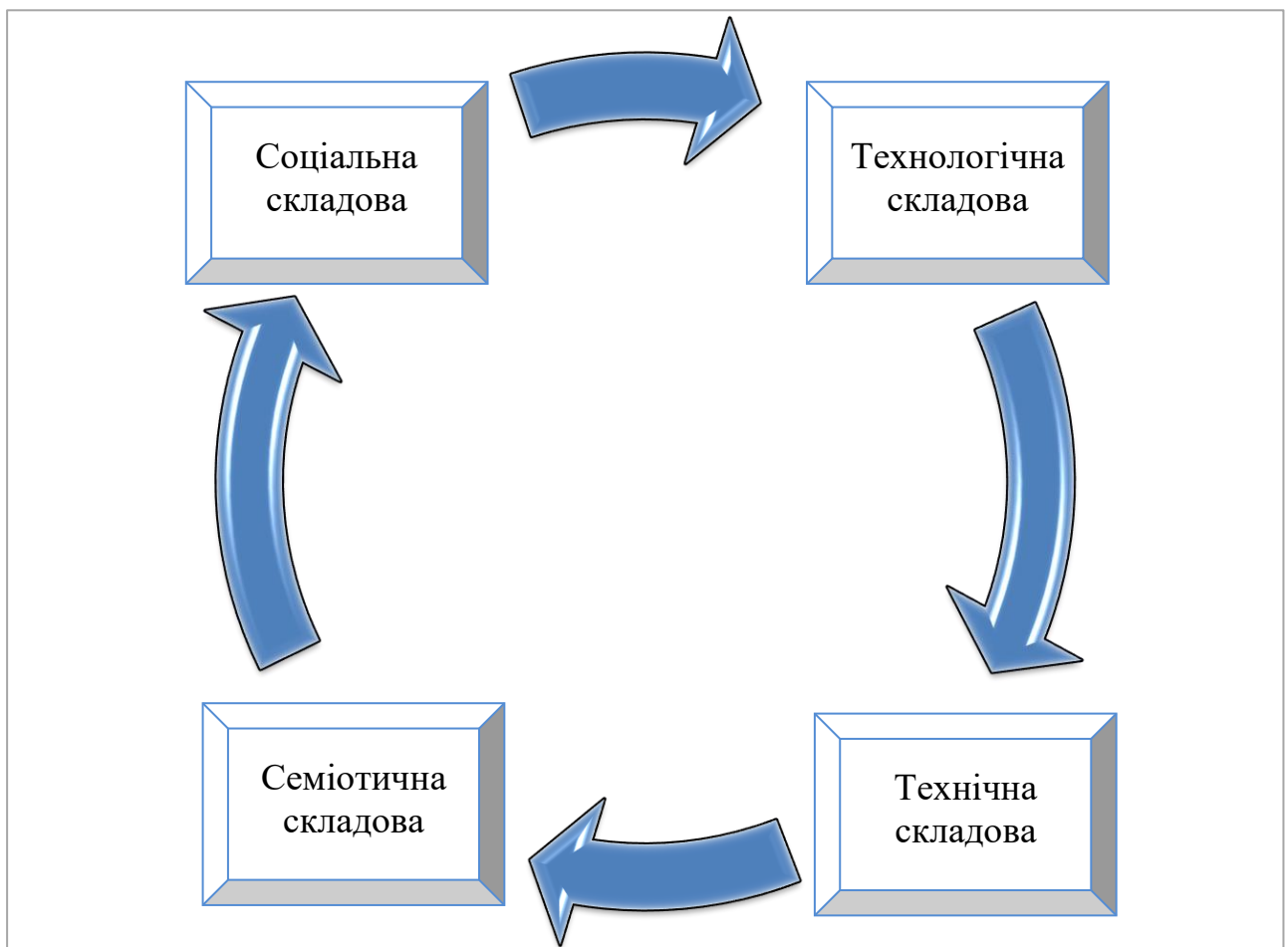


Рис. 1.1. Основні складові комунікативної діяльності в публічному управлінні

1. Соціальна складова – це окремі особи та соціальні групи, які є учасниками комунікативної діяльності, джерелами й одержувачами контенту – саме ця складова визначає сутнісні характеристики комунікативної діяльності загалом.

2. Технологічна складова – способи та прийоми створення, трансляції, отримання й розуміння, зберігання повідомлень.

3. Технічна складова – системи та засоби створення, трансляції, отримання й декодування, зберігання повідомлень.

4. Семіотична складова – окремі знаки та знакові системи, які є формою для контенту, його носіями.

Таким чином, варто вести мову про таку специфічну рису комунікативної підсистеми як її гетерогенність, що обумовлена поєднанням в одному цілому елементів соціальних, технологічних, технічних і знакових систем.

Існуюча на сьогодні неефективність державного управління пов'язана, зокрема, з низьким рівнем координації з суспільством, відсутністю публічності у сфері політики, і, що найголовніше, у відриві влади від громадян. Фактично усі ці завдання вирішуються через діяльність комунікативних підрозділів органів публічної влади.

Ключовими кроками, що їх було здійснено на шляху інституціоналізації комунікативних відносин влади та громадськості в Україні, є такі:

– визначення обов'язковості утворення структурних підрозділів з питань взаємодії із ЗМІ та зв'язків з громадськістю в апаратах центральних і місцевих органів виконавчої влади;

– віднесення до компетенції віце-прем'єр-міністра України завдання з формування і реалізації державної політики з питань прозорості та відкритості діяльності органів виконавчої влади, розвитку комунікації влади і суспільства. До того часу віце-прем'єр-міністри, які вели гуманітарний напрям, несли відповідальність за «розроблення та реалізацію державної політики в політико-ідеологічній сфері»;

– схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики». На сьогодні питання комунікативної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, ЗМІ, громадськості розпорочені в низці нормативно-правових актів, частину з яких становлять рішення Кабінету Міністрів України. Через це важливі інструменти

(консультації з громадськістю, громадська експертиза тощо) поширюються тільки на виконавчу гілку влади. Відсутні загальні стандарти інформаційного обміну між владою та громадськістю. Досі не визначеними залишаються механізми здійснення громадського контролю за діяльністю органів влади та організації процесу роз'яснювальної роботи;

– створення Міністерства та Комітету цифрової трансформації України постановою Кабінету міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856 [39].

Документом визначено, що Мінцифри забезпечує [39]:

1. Формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства.

2. Формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян.

3. Формування та реалізацію державної політики у сфері відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтеперабельності, розвитку інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу.

4. Формування та реалізацію державної політики у сфері надання електронних та адміністративних послуг.

5. Формування та реалізацію державної політики у сфері електронних довірчих послуг.

6. Формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку ІТ-індустрії.

7. Виконання функцій центрального засвідчувального органу шляхом забезпечення створення умов для функціонування суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг.

Слід зазначити, що в органах законодавчої та судової влади України немає підрозділів зі зв'язків з громадськістю, а комунікативне забезпечення обмежується функціонуванням прес-служб. На рівні місцевих органів державної влади, організаційні структури яких уніфіковано за

рекомендаційними переліками управлінь, відділів та інших структурних одиниць, чітко визначено підрозділи, відповідальні за комунікацію. В деяких місцевих ОДВ також функціонують підрозділи у справах преси та інформації.

Функціональні обов'язки та сфери впливу цих двох структурних одиниць чітко не розмежовані. І хоча не в кожному місцевому органі державної влади повною мірою дотримано розподіл на окремі підрозділи, проте загальну сукупність функцій, що мають виконуватися, відтворено. На рівні центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) було запропоновано перелік типових структурних підрозділів їх апарату та, зокрема, регламентовано наявність структурної одиниці, відповідальної за взаємодію із засобами масової інформації та зв'язки з громадськістю [39].

Проте наступний крок, спрямований на упорядкування структури апаратів ЦОВВ, став по суті, навпаки, – дезорганізуючим: Постанова Кабінету Міністрів України визначила можливі типи структурних підрозділів (департамент, відділ, сектор), оминаючи питання щодо конкретних переліків. Не прояснює це питання і Закон «Про центральні органи виконавчої влади». Відтак, за відсутності визначених однакових структурних одиниць ЦОВВ неможливо прийняти про них типові положення, а отже, і привести їх діяльність до спільного знаменника. Частково цю проблему подолано шляхом включення розділів «VII. Взаємодія із засобами масової інформації та громадськістю» та «VIII. Організація роботи із зверненнями громадян» до Типового регламенту центрального органу виконавчої влади.

Відмінність підходів щодо функціонування інформаційних служб в органах державної влади (інформаційні управління, інформаційно-аналітичні підрозділи, прес-служби, прес-центри, управління і центри громадських зв'язків, прес-бюро, прес-секретарі та прес-аташе з відповідним апаратом) спостерігається й дотепер.

Законом України від 22 вересня 2016 р. № 1540-VIII було затверджено законодавчі підґрунтя діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Відповідно до

закону, НКРЕКП є регулятором зі спеціальним статусом, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, її завдання, функції, повноваження та порядок їх здійснення, оргструктура НКРЕКП наведена у додатку А.

На жаль, у даному законі відсутня будь-яка згадка про комунікативну політику цього державного органу і взагалі жодного разу не використовується навіть сам термін «комунікація».

Безпосередньо виконання функцій з реалізації комунікативної політики НКРЕКП покладено на Відділ інформації та зв'язків з громадськістю, який має для цього необхідну інституційну структуру (рис. 1.2) [40].

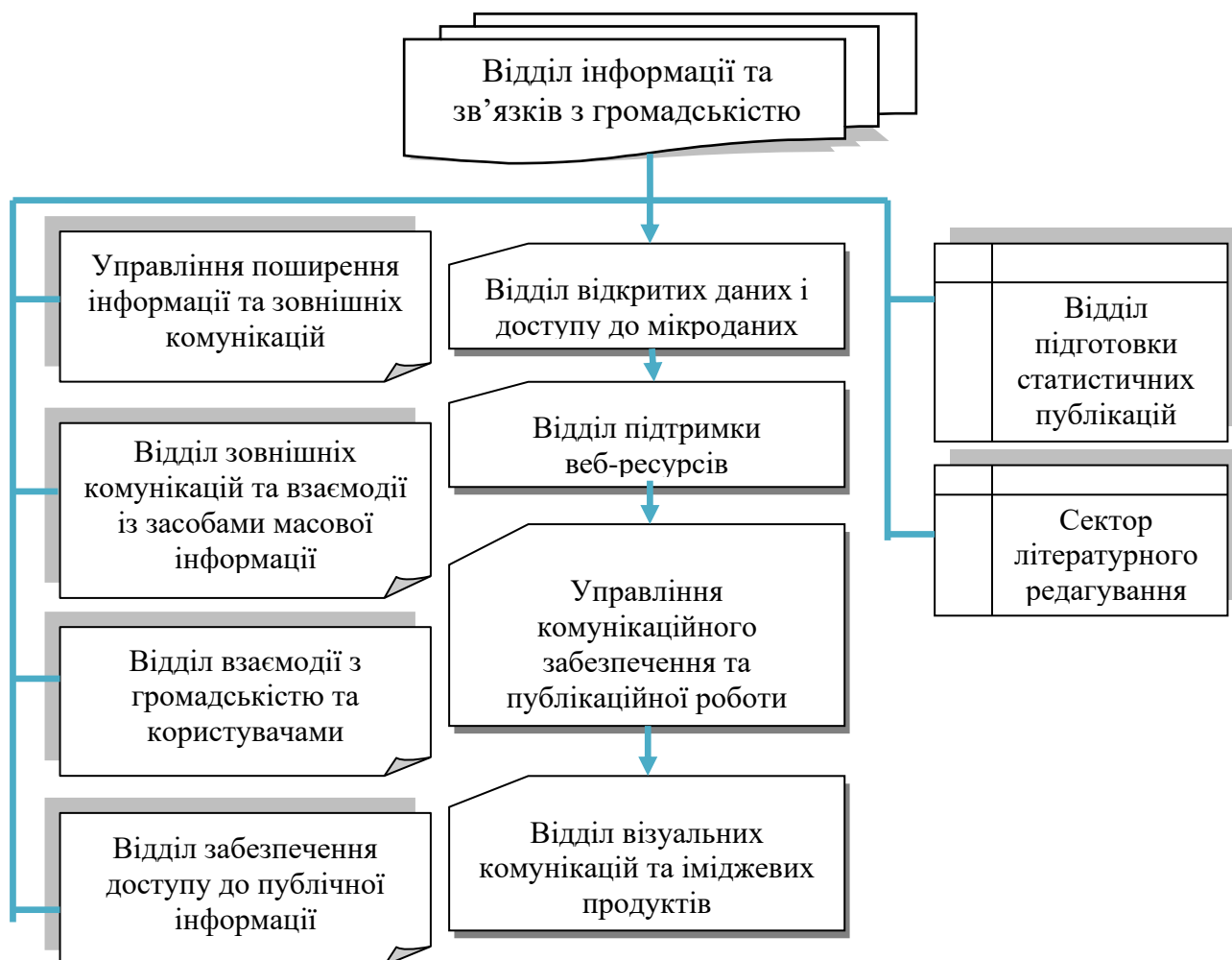


Рис. 1.2. Структура Відділу інформації та зв'язків з громадськістю НКРЕКП

Але для цього, перш за все, необхідно внести відповідні зміни до положення про Відділ. Аналогічні зміни доцільно внести до організаційної структури і територіальних організацій, що забезпечують надання комунальних послуг, зокрема, територіальних органів, які відповідають за розподіл та постачання газу. Відповідне дослідження буде проведено у другому розділі даної роботи на матеріалах Дніпровська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» (Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ») [42].

У відповідь на цю ситуацію, експертно-аналітичне середовище запропонувало інституалізувати координуючий центр реалізації державної комунікативної політики, через який буде спрямовуватися і контролюватися діяльність відповідних структурних підрозділів органів публічної влади. Практика свідчить, що роз'єднані підрозділи, які не мають навіть чіткого нормативно-правового визначення, неспроможні впроваджувати цілісну комунікативну політику. Це зумовлено суттєвою різницею їх функціональних обов'язків. Тому лише інституційне впорядкування та належне координування уможливить адекватне та несуперечливе представлення дій влади населенню і забезпечить налагодження систематичного зворотного зв'язку.

Відтак, на часі створення єдиної системи комунікацій з громадськістю органів публічної влади України. Тому формування системи комунікації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації і громадськістю віднесено до основних напрямів реалізації державної комунікативної політики.

1.3. Сучасний стан нормативно-правової бази комунікативних технологій

Відносини, пов'язані з застосування комунікативних технологій в діяльності організацій, що забезпечують надання комунальних послуг, регулюються Цивільним кодексом України, законами України «Про

інформацію», «Про державну статистику», «Про доступ до публічної інформації» та іншими нормативно-правовими актами органів державної влади.

Назви нормативно-правових актів свідчать про те, що державна комунікативна політика ще не стала базовою засадничою концепцією в державній політиці. Кожен з документів торкається лише окремого аспекту взаємодії органів державної влади із громадськістю та ЗМІ, а не всього комплексу інституційних, правових, організаційних, методичних та інших напрямів роботи. Певні положення щодо здійснення комунікацій визначаються рішеннями уряду України, тому поширюються лише на органи виконавчої влади.

Через таку розпорошеність нормативно-правових актів нез'ясованими залишаються чимало аспектів, зокрема, щодо діяльності, статусу та структури комунікативних підрозділів органів державної влади, які мають забезпечувати умови для ведення двобічного партнерського діалогу з громадськістю. Відкритими залишаються питання щодо єдиних механізмів встановлення та вивчення зворотного зв'язку – громадської думки, пропозицій, оцінок, моніторингу публікацій у ЗМІ, планування довгострокових комунікативних стратегій.

Цими та іншими законодавчими актами визначено головну мету, принципи, основні завдання, шляхи вирішення проблем, завдання та функції органів влади, механізми взаємодії їх між собою та суспільством, громадянами та бізнесом тощо. Ці документи створюють правові передумови для розвитку функціональних напрямів комунікативної діяльності.

Так, Законом України «Про інформацію» [39] (1992) визначено основні принципи та завдання державної інформаційної політики, а також закріплено права громадян України на інформацію, закладено правові основи інформаційної діяльності і визначено правові форми міжнародного співробітництва в галузі інформації. Головними напрямами і способами державної інформаційної політики відповідно до Закону є:

- забезпечення доступу громадян до інформації;

- створення національних систем і мереж інформації;
- сприяння постійному оновленню, збагаченню та зберіганню національних інформаційних ресурсів;
- створення загальної системи охорони інформації;
- сприяння міжнародному співробітництву в галузі інформації;
- гарантування інформаційного суверенітету України.

Стаття 207 Цивільного Кодексу України (2003), зрівнює документи з паперовими носіями та електронні документи, застерігаючи, що використання електронно-цифрового підпису (ЕЦП) допускається у випадках, встановлених законом, іншими актами законодавства, за домовленістю сторін. У Кодексі зазначено, що «використання при вчиненні правочинів факсимільного відтворення підпису за допомогою засобів механічного (електронного) або іншого копіювання, електронного підпису або іншого аналога власноручного підпису допускається у випадках, встановлених законом, іншими актами цивільного законодавства, або за письмовою згодою сторін, у якій мають міститися зразки відповідного аналога їхніх власноручних підписів» [38, с. 99].

Одним із перших нормативних актів у сфері ІТ-технологій був Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [39] (1994), який регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах. У Законі було визначено основні терміни: «володілець інформації», «доступ до інформації в системі», «захист інформації в системі», «користувач інформації в системі», «криптографічний захист інформації», «обробка інформації в системі» тощо.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» [52] (2011), який регулює порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес. Метою цього Закону є забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень і створення

механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації. Цей Закон не поширюється на відносини щодо отримання інформації суб'єктами владних повноважень при здійсненні ними своїх функцій, а також на відносини у сфері звернень громадян, які регулюються спеціальним законом.

Законом України «Про адміністративні послуги» [49] (2012) визначено функціонування сфери адміністративних послуг, розбудови центрів адміністративних послуг та Єдиного порталу адміністративних послуг. Цей нормативно-правовий акт розроблено з метою створення доступних та зручних умов для реалізації та захисту прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб щодо отримання адміністративних послуг, запобігання проявам корупції під час надання адміністративних послуг.

Наступною групою нормативно-правових актів є закони України, що затверджують програми, концепції, стратегії державної інформаційної політики України, а також регулюють основні напрями її впровадження та шляхи подальшого розвитку. Це, перш за все, Закон України «Про Національну програму інформатизації» [61] (2022), який визначає стратегію розв'язання проблем забезпечення інформаційних потреб та інформаційної підтримки соціально-економічної, екологічної, науково-технічної, оборонної, національно-культурної та іншої діяльності у сферах загальнодержавного значення. Цей Закон розкриває сутність Національної програми інформатизації як комплексу завдань, програм, проектів, робіт з інформатизації, спрямованих на розвиток інформаційного суспільства шляхом концентрації та раціонального використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, виробничого і науково-технічного потенціалу держави, координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, а також підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності.

Національна програма інформатизації спрямована на забезпечення [61]:

– розробки, впровадження та застосування інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні, місцевому самоврядуванні та суспільному житті;

- реалізації та впровадження заходів, спрямованих на розвиток електронного урядування та електронної демократії;
- створення та розвитку системи державних інформаційних ресурсів;
- рівного доступу до інформаційно-комунікаційних технологій та підвищення рівня освіченості громадян з питань інформаційно-комунікаційних технологій;
- удосконалення процедури надання публічних (електронних публічних) послуг;
- організації інформаційної взаємодії державних органів та органів місцевого самоврядування за допомогою електронного документообігу;
- створення систем інформаційної та аналітичної підтримки діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування;
- підвищення ефективності вітчизняного виробництва шляхом використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій;
- створення умов для розвитку господарської діяльності у сфері інформатизації.

У розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» від 13 січня 2010 р. № 85-р зазначено: «...необхідно удосконалити механізм регулювання процесу обміну інформацією, зокрема впровадити принцип партнерської взаємодії, що передбачає не тільки інформування населення, а і налагодження ефективного зворотного зв'язку, проведення відповідної роз'яснювальної роботи, встановлення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування [39].

У зв'язку з цим існує нагальна потреба у розробленні основних засад державної комунікативної політики, впровадженні стандартів інформаційного обміну між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації і громадськістю». Концепція ставить на меті визначення шляхів законодавчого врегулювання питання забезпечення взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування,

засобами масової комунікації і громадськістю на засадах рівноправного партнерства, що сприятиме зміцненню демократії, становленню громадянського та інформаційного суспільства. Прийняття концепції ознаменувало перший крок на шляху до унормування комунікативної діяльності, наступним кроком повинно стати розроблення Закону про державну комунікативну політику [59].

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» [64] передбачено, що реалізація Стратегії сприятиме впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя та має на меті розширення можливостей громадян брати участь у підготовці та експертизі політико-адміністративних рішень й контролювати ефективність діяльності влади. Стратегія визначає мету, базові принципи, стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні, завдання, спрямовані на їх досягнення, а також основні напрями, етапи і механізм реалізації цієї Стратегії з урахуванням сучасних тенденцій та особливостей розвитку України в перспективі до 2020 р.

Але, на думку окремих науковців, існують основні проблеми у сфері нормативно-правового забезпечення електронної комунікаційної взаємодії державних органів, а саме: відсутність системного і комплексного підходу при формуванні відповідної правової бази. Так, наприклад, закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» був прийнятий в 2003 р., а формати електронних документів – у 2010 р., що зрештою потребувало прийняття у 2017 році закону України «Про електронні довірчі послуги».

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р [59] було схвалено Концепцію розвитку електронного урядування в Україні. Тим самим було визнано необхідність упровадження технологій електронного урядування у діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також задекларовано, що електронне урядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню

ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

Концепція підкреслює, що, з огляду на міжнародний досвід, розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в сучасних умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Адже саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Крім того, запровадження електронного урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market Strategy) [69, с. 79].

На підставі аналізу нормативно-правових документів можна зазначити, що в Україні створено відповідні правові і законодавчі передумови щодо використання у діяльності організацій, що забезпечують надання комунальних послуг інформаційно-комунікаційних технологій.

Зокрема, на законодавчому рівні:

- визначено терміни «документ», «інформація», «електронний документ», «електронний цифровий підпис»;
- встановлено та узаконено загальні правила документування в державних органах управлінської діяльності в електронній формі і виконання дій з електронними документами з моменту їх створення або одержання до відправлення чи передавання до архіву;

- затверджено вимоги до застосування ЕЦП органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями державної форми власності;
- визначено правовий статус ЕЦП та відносини, що виникають при його використанні; – впроваджено порядок зберігання електронних документів в архівних установах;
- прийнято порядок роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання тощо.

Найновіший законодавчий акт, що стосується комунікативної сфери – це закон України «Про електронні комунікації», що прийнятий 16 грудня 2020 року та набув остаточної чинності у 2022 році.

Цей Закон визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами.

Згідно закону України «Про електронні комунікації», метою державного управління і регулювання у сферах електронних телекомунікацій та радіочастотного спектра є, передусім, розвиток ринків доступу до електронних комунікаційних мереж та ринків електронних комунікаційних послуг, що забезпечить розгортання та використання електронних комунікаційних мереж високої та надвисокої пропускнуої здатності, сприятиме інвестуванню в розвиток таких мереж та їх інфраструктури, розвитку конкуренції, а також сумісність електронних комунікаційних послуг, доступність, безпечність електронних комунікаційних мереж і послуг та переваги для кінцевих користувачів [55].

Стратегічним кроком стосовно формування ефективних комунікативних практик є Положення КМУ від 4 грудня 2019 р. № 1137 «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» [46].

Положення визначає мету, основні завдання, функціональні можливості та суб'єктів Єдиного державного веб-порталу електронних послуг (далі – Портал Дія), зміст розміщеної на ньому інформації та порядок її внесення, порядок ведення Реєстру адміністративних послуг, а також інші питання щодо функціонування Порталу Дія.

Портал Дія створений з метою реалізації права кожного на доступ до електронних публічних послуг та інших послуг, звернення до органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, благодійної (волонтерської) діяльності, отримання інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, інших інформаційно-комунікаційних систем, яка необхідна для надання послуг, а також для проведення моніторингу та оцінки якості послуг у випадках, визначених цим Положенням.

Завдання Порталу Дія стосовно комунікацій:

- надання електронних публічних послуг, зокрема комплексних електронних публічних послуг, надання їх в автоматичному режимі з отриманням та використанням у разі потреби інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, інших інформаційно-комунікаційних систем, яка необхідна для надання таких послуг;
- ведення інформаційних (автоматизованих) систем, інформаційно-комунікаційних систем, реєстрів, баз даних;
- забезпечення користувачам доступу до отримання фінансових послуг;
- забезпечення через електронний кабінет користувача доступу до інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, інших інформаційно-комунікаційних систем, зокрема про користувача;
- забезпечення користувачів інформацією про публічні (електронні публічні) послуги, зокрема комплексні електронні публічні послуги, надані в автоматичному режимі, із використанням Порталу Дія;

– забезпечення офіційного електронного листування під час надання публічних (електронних публічних) послуг, розгляду звернень та адміністративних справ (справ, що розглядаються органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, іншими суб'єктами, які відповідно до закону уповноважені виконувати публічно-владні управлінські функції, з метою прийняття рішень індивідуальної дії, спрямованих на набуття, зміну, припинення чи реалізацію прав та обов'язків особи, а також захисту її прав), а також під час розгляду з використанням Порталу Дія інших питань [46].

Таким чином, сьогодні для ефективного вирішення комунікаційних завдань органи державного управління та місцевого самоврядування мають відповідне нормативне забезпечення задля використання всього спектру каналів та інструментів комунікації, як власних, так і зовнішніх.

Під кожен канал у залежності від його аудиторії, як передбачено, має добиратися відповідний контент. При цьому враховуються запити суспільства чи окремих цільових груп на отримання інформації в певний спосіб та загальні тенденції переформатування інформаційного поля у бік цифрових комунікацій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМУНІКАТИВНОМУ ПРОСТОРИ

2.1. Аналіз стану впровадження комунікативних технологій в органах публічного управління

Попри повномасштабне вторгнення РФ, протягом 2022 року було актуалізовано довгострокові пріоритети Міністерства цифрової трансформації, у тому числі, в сфері комунікативних технологій, відповідно до яких здійснювались заходи у 2022 році:

- розвиток електронних публічних послуг;
- відновлення та розвиток мережі інтернет;
- розвиток цифрової економіки;
- розвиток цифрової грамотності;
- ефективний уряд;
- підтримка та розвиток Єдиного державного вебпорталу для збору пожертв на підтримку України «United24» (далі – платформа United24);
- цифрова стійкість держави [39].

Розглянемо детальніше ті заходи, що відповідають напрямкам розвитку комунікативних технологій в цифровому середовищі.

З 08.02.2022 запроваджено опитування в мобільному додатку Порталу Дія (Дія), що дозволяє користувачам мобільного додатку впливати на рішення органів державної влади – рис. 2.1.

Наразі проведено 7 опитувань (воєнна марка від Укрпошти та її ескіз; обіг вогнепальної зброї серед цивільного населення; герб срсп на щиті «Батьківщини-Матері»; претенденти журі на Національний відбір Євробачення-2023 та інші), до кожного з яких долучились від 500 тис. до понад 1,7 млн користувачів.

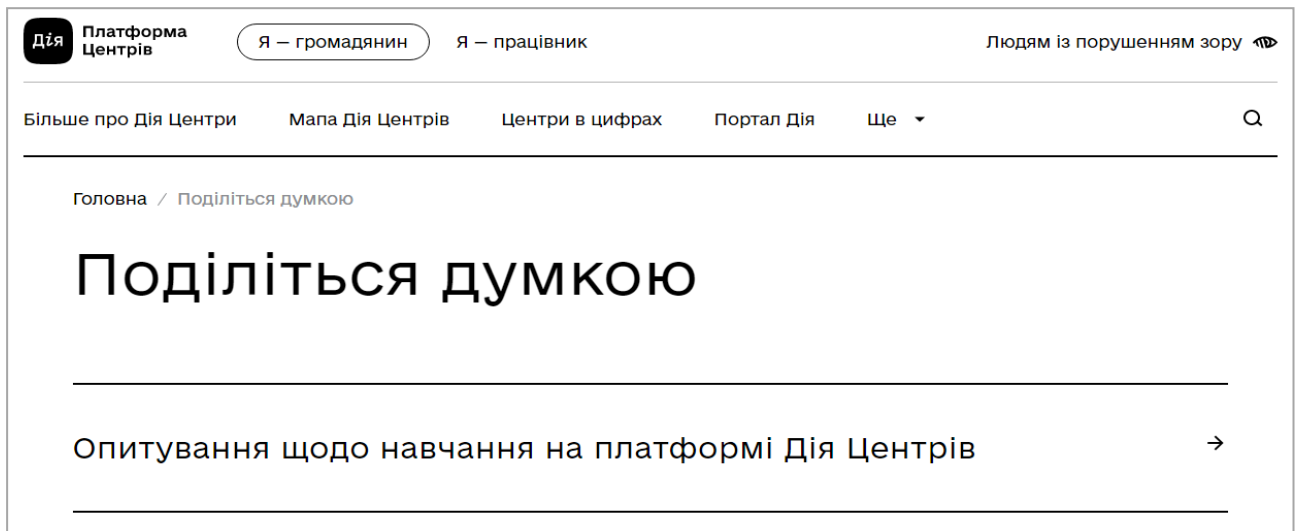


Рис. 2.1. Інтерфейс опитувань у Дії

На рис. 2.1 наведений скріншот десктопної версії Дії, однак найчастіше подібні опитування проводяться у версії мобільного застосунку – додаток Б.

На початку 2022 року було запущено Дія.City – унікальний правовий та податковий простір для ІТ (рис. 2.2) [10].

The screenshot shows the 'Реєстр Дія.City' interface. It features a search bar with the text 'Пошук по реєстру'. Below the search bar is a table with the following data:

№ з/п	Організаційно-правова форма	Назва компанії	Код ЄДР	Дата набуття резидентства	Відомості про втрату резидентства	Відмітка про стартап
1	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	"РІФЕЙС УКРАЇНА"	40081022	15.02.2022	Резидент	Відомості відсутні

Рис. 2.2. Інтерфейс Дія.City

Станом на 31.12.2022 його резидентами стали 416 українських та міжнародних компаній, а кількість поданих заявок на отримання статусу

резидента правового режиму Дія Сіті налічувала 478. Серед резидентів Дія.City такі компанії як Reface, Monobank, Samsung, Visa, Kyivstar.Tech, MacPaw, Ajax Systems, AXDRAFT, GlobalLogic тощо. У цих компаніях працюють понад 34 тисячі фахівців.

Для сприяння розвитку цифрової грамотності у 2022 році на Єдиному державному веб-порталі цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» (далі – портал Дія.Цифрова освіта) створено та відкрито доступ до 22 освітніх серіалів, а загалом на кінець року було доступно більше ніж 90 освітніх серіалів (рис. 2.3).

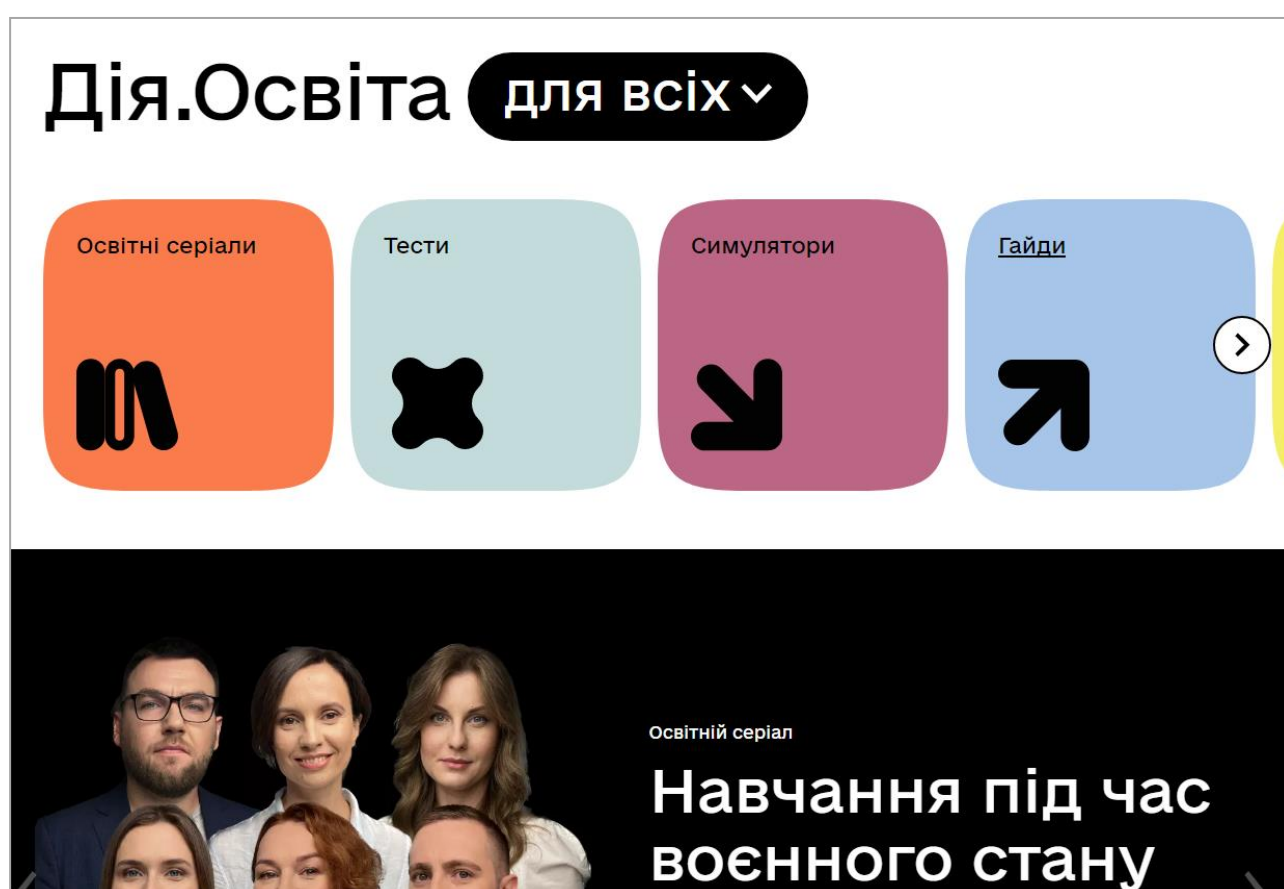


Рис. 2.3. Інтерфейс Дія.Цифрова освіта

Станом на 01.01.2023 на порталі Дія.Цифрова освіта зареєструвалось більше 1,45 млн користувачів.

У співпраці із Міжрегіональним науково-дослідним інститутом ООН з питань злочинності та правосуддя (UNICRI) проведено пілотний тренінг для держслужбовців «Нові небезпеки в епоху цифрових технологій: місінформація,

дезінформація та глибинні фейки» із залученням провідних експертів НАТО, Європолу та ін.

В рамках національного проєкту Дія.Цифрова освіта Мінцифри долучились до запуску платформи екстреної допомоги з цифрової безпеки Nadiyno (<https://nadiyno.org/>) – інструменту для посилення онлайн-безпеки та підвищення цифрової грамотності громадян.

Як зазначалося вище під час аналізу нормативно-правового забезпечення, 01.01.2022 набрав чинності Закон України «Про електронні комунікації», який наблизив вітчизняну галузь інформаційно-комунікаційних технологій до європейської [55].

Зазначений закон закарбував правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами.

Також, Мінцифри розроблено проєкт Закону України «Про внесення зміни до розділу V «Прикінцеві положення» Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» щодо спрощення розміщення технічних засобів електронних комунікацій», що був прийнятий Верховною Радою України 17.02.2022 та набрав чинності 27.07.2022. Цим законом на 6 місяців було зменшено час на відведення земельних ділянок для встановлення веж базових станцій.

Завдяки спрощеній процедурі за п'ять місяців 2022 року було передано в оренду операторам мобільного зв'язку 120 земельних ділянок, що пришвидшило на шість місяців покриття та покращення мобільної мережі у більше ніж 300 населених пунктах [39].

Через знеструмлення мереж мобільні та фіксовані оператори зіштовхнулись з новими викликами для підтримання мереж в робочому стані. Завдяки комунікації Мінцифри з компанією SpaceX операторам на деокупованих територіях було надано павервол системи для забезпечення

першочергових потреб. Також операторам електронних комунікацій від іноземних компаній та донорів передано генератори, інвертори та акумулятори.

З метою оптимізації роботи над проектами Національної програми інформатизації наказом Мінцифри від 05.10.2022 № 98 «Деякі питання створення та впровадження інформаційно-комунікаційної системи «Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації» утворено технічну робочу групу з питань створення та впровадження інформаційно-комунікаційної системи «Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації» і комплексної системи захисту інформації цієї системи.

Верховною Радою України 01.12.2022 за № 2807-IX прийнято розроблений Мінцифри Закон України «Про Національну програму інформатизації», який набрав чинності 01.03.2023 [61].

Таким чином, підводячи підсумок, ключовими прогресивними досягненнями стосовно комунікативної практики протягом 2022 року були:

1. Вдосконалення комунікацій вектору «суспільство – влада» у вигляді опитувань як у РС-версії, так і в мобільному додатку Порталу Дія, що дозволяє користувачам впливати на рішення органів державної влади.

2. Впровадження комунікативних інструментів для сприяння розвитку цифрової грамотності на Єдиному державному веб-порталі цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта».

3. Створення комунікативної співпраці вітчизняних державних службовців із Міжрегіональним науково-дослідним інститутом ООН з питань злочинності та правосуддя та проведено пілотний тренінг «Нові небезпеки в епоху цифрових технологій: місінформація, дезінформація та глибинні фейки» із залученням провідних експертів НАТО, Європолу та ін.

4. Набув чинності Закон України «Про електронні комунікації», який наблизив вітчизняну галузь інформаційно-комунікаційних технологій до європейської.

5. Запроваджені зміни до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» щодо спрощення розміщення технічних засобів електронних комунікацій», що дозволило зменшити час на відведення земельних ділянок для встановлення веж базових станцій.

6. Створено технічну робочу групу з питань створення та впровадження інформаційно-комунікаційної системи «Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації» і комплексної системи захисту інформації цієї системи.

2.2. Організаційно-економічні аспекти комунікативної діяльності на матеріалах Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»

Дніпровська філія ТОВ «Газорозподільні мережі України» здійснює провадження господарської діяльності з розподілу/доставки природного газу у Дніпрі та Дніпровському районі.

Газорозподільні мережі м. Дніпро нараховують близько 5,5 тис. км газопроводів. Підприємство розподіляє газ для 405 тисяч побутових і 1793 промислових об'єктів.

Дніпровська філія є однією з найбільших роботодавців міста. На сьогодні штат підприємства налічує понад 1 тис. осіб. До національного оператора на роботу було переведено практично 100 % спеціалістів з АТ «Дніпрогаз», яке в січні 2023 року увійшло до Групи «Нафтогаз» [42].

Територія ліцензійної діяльності Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»: місто Дніпро та Підгородне, селища міського типу Слобожанське та Обухівка, села Олександрівка, Горянівське, Новоолександрівка, Дороге, Братське, Дніпрове, Кам'янка, Старі Кодаки, Волоське, Ракшівка, Миколаївка, Новотаромське, Пашена Балка, Сурсько-Литовське, селища Горького, Дослідне, Шевченка Дніпровського району Дніпропетровської області.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, у тому числі, у сфері комунікацій, залежить від раціональної побудови управлінської структури.

Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» використовує комбіновану систему керування, що передбачає вертикальні і горизонтальні зв'язки між елементами структури (рис. 2.4) [42].

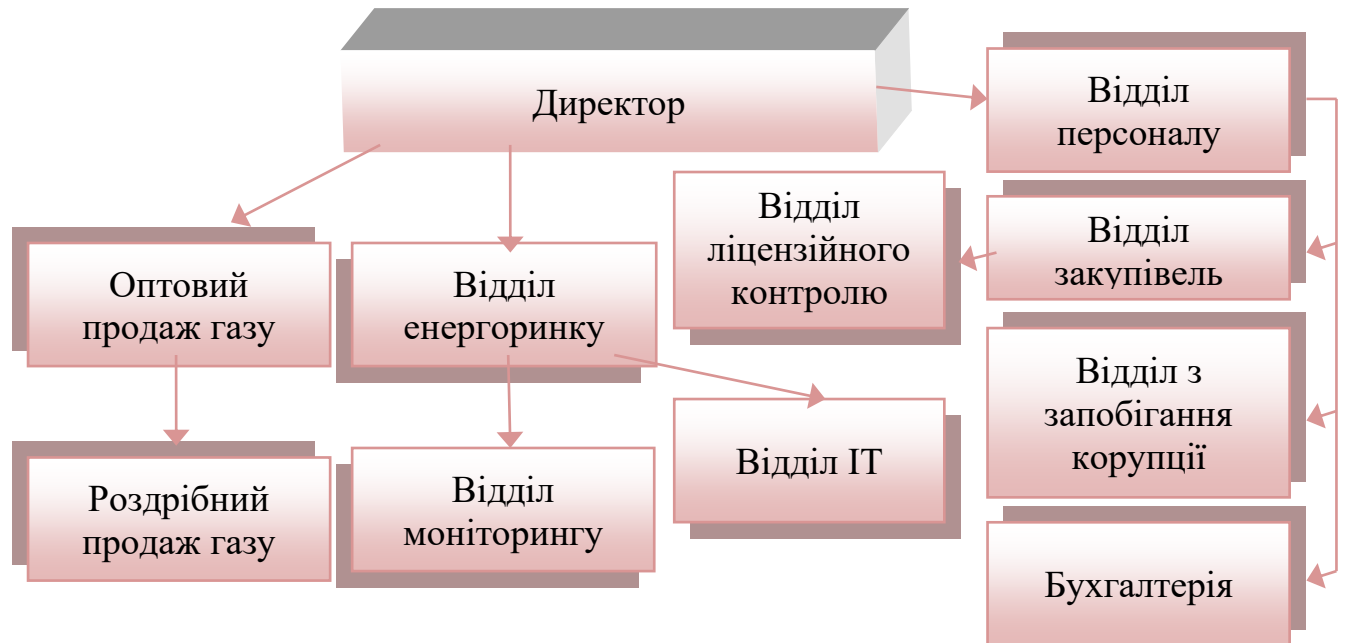


Рис. 2.4. Структура управління і взаємозв'язок між підрозділами

Відповідно до наведеної організаційної структури виокремлені наступні управлінські процеси: діяльність відділу персоналу (управління персоналом), діяльність відділу енергоринку (взаємодія газорозподільного ринку із іншими ринками енергетичних ресурсів), робота відділу закупівель (закупівля сировини, комплектуючих, обладнання тощо), діяльність відділу з запобігання корупції (дотримання відповідного законодавства), основна операційні діяльність філії (оптовий та роздрібний продаж газу), моніторингова діяльність, ліцензійний контроль та бухгалтерський облік.

Дана структура управління підприємством економічно доцільна, тому що структурні елементи мають не тільки вертикальний взаємозв'язок, але і горизонтальний. Тобто, елементи одного рівня здійснюють свої функції нерозривно один від одного.

Така структура передбачає також і чіткий зворотний зв'язок.

Розглянемо техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2020–2022 роки і проведемо порівняльний аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Економічні показники газорозподільчої діяльності Дніпровська філія
«ГАЗМЕРЕЖІ» за 2020–2022 рр., тис. грн [42]**

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
				Абсолютне	Відносне
Дохід (виручка) від реалізації	165101	134636	228438	93802	69,7
Собівартість реалізації	134965	107338	176883	69545	64,8
Прибуток від реалізації	30136	27298	51555	24257	88,9
Рентабельність діяльності, %	22,3	25,4	29,1	3,7	14,6
Витрати на одну грн. виручки	0,817	0,797	0,774	-0,023	-2,9
Витрати на оплату праці	8371	5882	9108	3226	54,8
Чистий прибуток (збиток)	17602	10847	5243	-5604	-51,7
Основні засоби	19440	18954	15093	-3861	-20,4
Фондовіддача, грн/грн	8,49	7,10	15,14	8,03	113,1
Середня чисельність, осіб	1319	1017	1010	-7,0	-0,69
Продуктивність праці, тис. грн/особу	125,17	132,39	226,18	93,79	70,85

За результатами порівняльного аналізу показників видно, що виручка від реалізації в 2022 році збільшилася в порівнянні з 2021 роком на 93 802 тис. грн, або на 69,7 %. Собівартість реалізації продукції збільшилася в 2022 році порівняно з 2021 роком на 69 545 тис. грн, або на 64,8 %. Валовий прибуток виріс на 24 257 тис. грн, або 88,9 %. На рис. 2.5 динаміка цих показників проілюстрована графічно.

Проведений аналіз показує, що темпи росту валового прибутку більші за темпи росту собівартості продукції. Збільшення собівартості не вплинуло на зниження рентабельності підприємства в цілому, тому що вона зросла з 25,4 % до 29,1 % до кінця 2022 року.

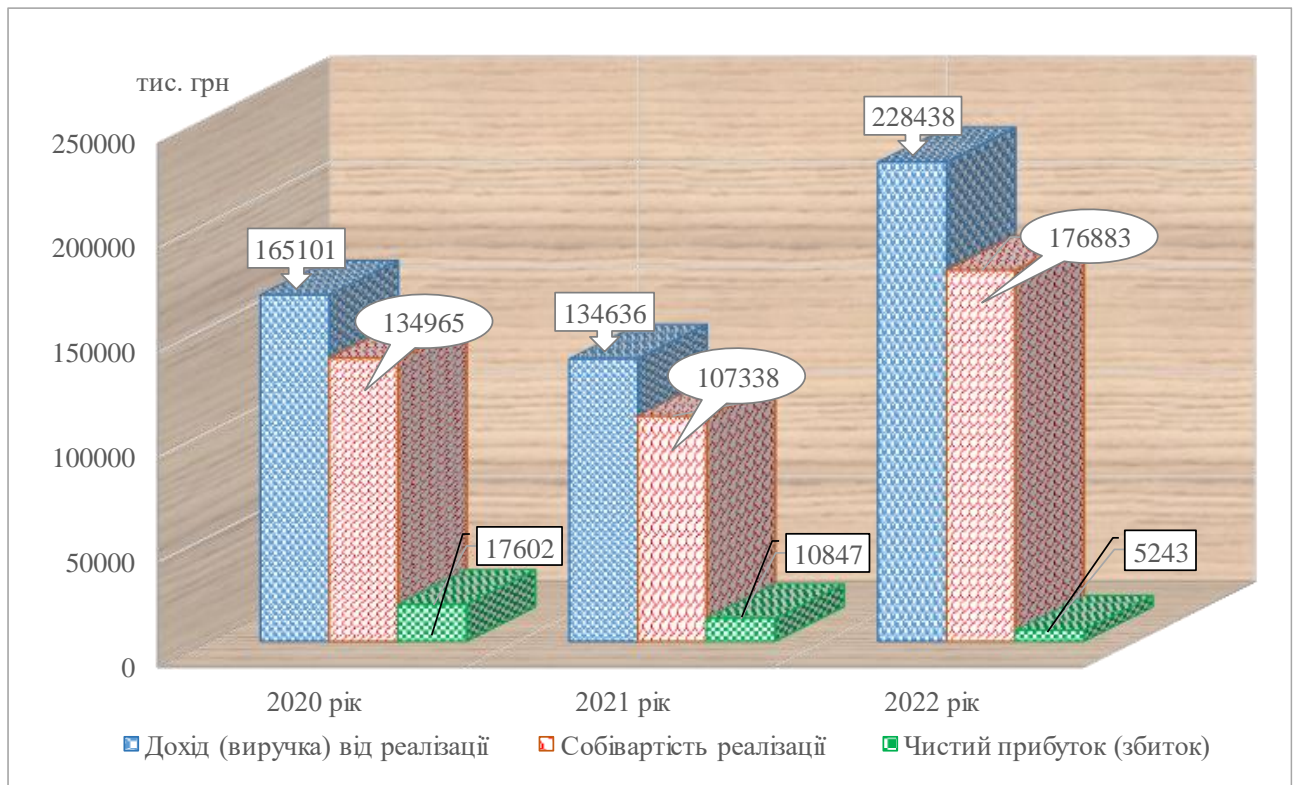


Рис. 2.5. Динаміка показників виручки, собівартості та валового прибутку від газорозподільчої діяльності Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» за 2020 – 2022 рр.

Якщо розглядати більш детально, то можна зробити висновок, що витрати на одну гривню виручки від реалізації склали в 2021 році 0,797 грн, що на 0,029 гривень менше, ніж у 2022 році. Слід відмітити зростання витрат на оплату праці, але воно не пов'язане з ростом чисельності персоналу, оскільки протягом періоду штатна чисельність працівників скоротилася. Крім того, спостерігається зменшення вартості основних засобів підприємства на 3861 тис. грн, або 20,4 %.

Зростання виручки призвело до росту фондівдачі в 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Якісними змінами відзначилось використання праці на підприємстві – продуктивність зросла на 75,7 % [42].

Велике значення для оцінки управління комунікаціями досліджуваного підприємства є оцінка ефективності витрат на комунікації та збут. Як відомо, основна мета витрат на комунікації та збут полягає у забезпеченні доходів

підприємства за рахунок реалізації послуг, а також взаємодію із стейкхолдерами.

На рис. 2.6 наведемо динаміку витрат на комунікації та збут для Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ».

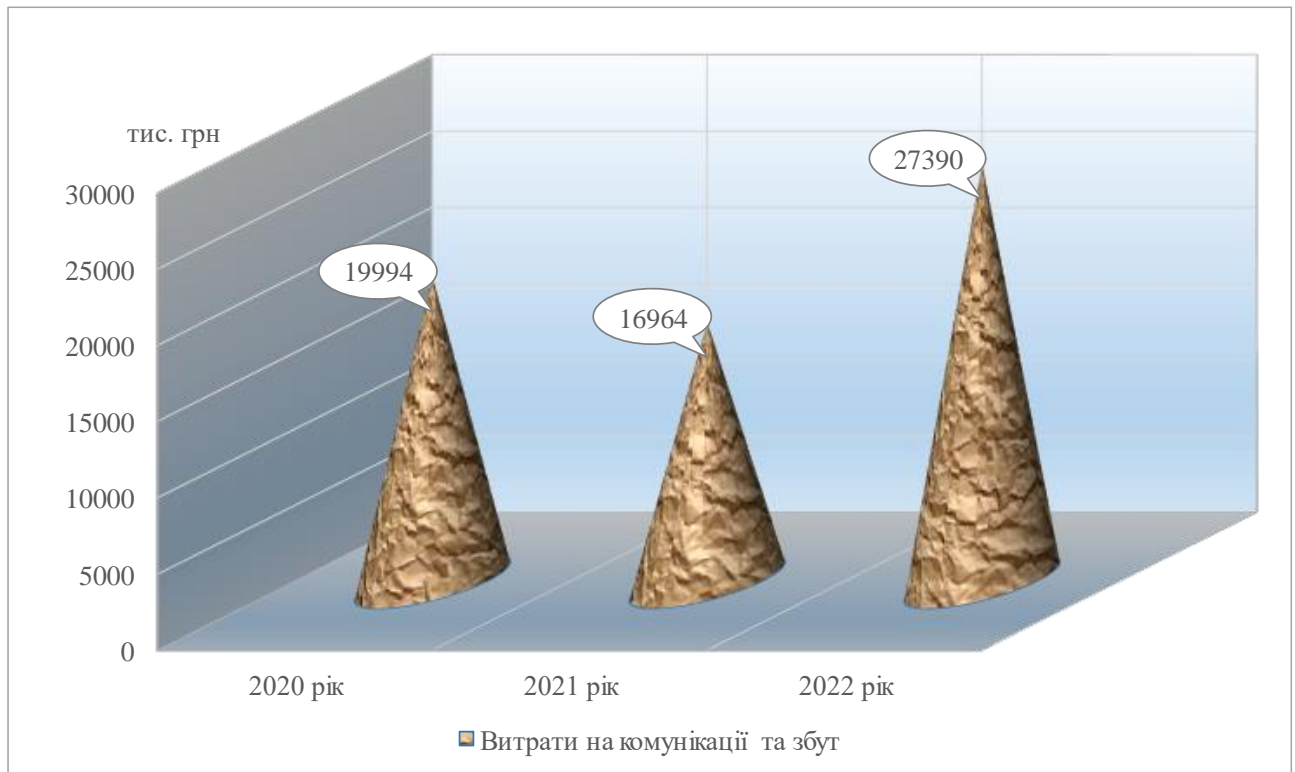


Рис. 2.6. Динаміка витрат на комунікації та збут Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» у 2020–2022 рр.

Протягом досліджуваного періоду зростання витрат на комунікації та збут відбулося на 37 % (з 19 994 тис. грн до 27 390 тис. грн). При цьому за останній рік відбулося зростання витрат на комунікації та збут на 61,46 %. Це відбулося внаслідок оптимізації політики підприємства щодо збуту (який помітно скоротився в 2020–2021 рр.) та прийнятого важливого рішення керівництва Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ»: збільшити витрати на збут та комунікації з метою взаємодії зі стейкхолдерами, у тому числі з приводу платіжної дисципліни, та наростити доходи.

Динаміку показнику рівня витрат на комунікації та збут у загальній сумі доходів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка показників комунікативних витрат Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» у 2020–2022 рр., %

Рівень витрат на комунікації та збут у загальній сумі доходів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» протягом 2020–2022 рр. змінювався від 12,11 % у 2020 році до 11,99 % у 2022 році (мінімальне значення); при цьому максимальне значення показнику спостерігалось у 2021 році – 12,6 %, коли підприємство вирішило наростити обсяг витрат, у тому числі на збут, щоб компенсувати скорочення доходів.

Отже, протягом всього періоду наявне скорочення комунікативних витрат на 0,12 процентні пункти; при цьому протягом останнього року відбулося скорочення показнику на 0,61 процентних пунктів. Наведене, попри наявну від’ємну динаміку, свідчить про досить суттєву роль витрат на комунікації для

досліджуваного підприємства: за підсумками 2022 року 11,99% отриманих доходів йшло на визначену діяльність [42].

2.3. Дослідження стану цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ»

Аналіз стану цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» проведемо за допомогою методики DIGITAL-аналізу, яка відображає якість управлінських та комунікативних процесів підприємства за умов переходу до цифрової економіки.

1. **Ціль.** Основною метою методики DIGITAL-аналізу є оцінка стану цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» в умовах переходу до цифрової економіки.

2. **Завдання.** Основними завданнями є:

– дослідження якості прийняття управлінських рішень в контексті застосування цифрових технологій;

– скорингова (бальна) оцінка дефіцитів та проблемних аспектів, що заважають цифровізації управлінських та комунікативних процесів;

– кількісна внутрішня діагностика перспективних напрямів цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ».

3. **Об'єктом** оцінки виступає сучасна організація, Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ», яка має достатній потенціал для подальшого впровадження цифрових технологій.

Оцінка проводиться у розрізі семи аналітичних блоків, характеристика яких представлена у табл. 2.2.

Дані аналітичні блоки є постійними та використовуються на всіх етапах DIGITAL-аналізу.

Характеристика аналітичних блоків DIGITAL-аналізу

Аналітичний блок		Характеристика
D	Deficits / Дефіцити	Дана аналітична область відображає потреби в елементах модернізаційних перетворень цифрового характеру, що задовольняють виробничо-технологічні, ресурсні та організаційно-економічні дефіцити
I	Innovation / Інновації	Визначає розроблені та готові до впровадження результати науково-дослідної діяльності у сфері. За результатами діагностики даної аналітичної області необхідно встановити ступінь інноваційної активності та цифрового забезпечення діяльності компанії
G	Geo / Екологія, земельні та інші природні ресурси	Аналізується стан екології, «зеленої» енергетики тощо. За результатами діагностики даної аналітичної області необхідно встановити ступінь ресурсо- та енергозбереження компанії із застосуванням цифрових технологій
I	Infrastructure / Інфраструктура	Ця аналітична область відображає ступінь та особливості розвитку мережі спеціалізованих інфраструктурних об'єктів компанії, які супроводжуються інноваційними цифровими розробками та технологіями
T	Technology / Технології	Оцінюється стан цифровізації існуючих технологій компанії
A	Administrative processes / Управлінські процеси	Оцінюються ефективність системи прийняття управлінських рішень як в цілому, так і по окремих бізнес-процесах
L	Laws / Законодавство	Оцінюються загальні нормативно-правові та інституціональні умови для легітимації цифрових технологій, у тому числі, локальні нормативно-правові акти компанії

4. Інформаційна база DIGITAL-аналізу може бути представлена різними джерелами інформації, у тому числі: бухгалтерською, управлінською та статистичною звітністю; даними управлінського обліку підприємства; дані з

відкритих джерел; дані органів публічної влади; результати внутрішньої та зовнішньої експертної оцінки; маркетингові дослідження та опитування; система внутрішніх нормативних актів та регламентів.

5. Для оцінки показників DIGITAL-аналізу пропонується наступна шкала, яка дозволить виявити ступінь відхилення того чи іншого показника від «еталонного», оптимального значення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Шкала для оцінки показників DIGITAL-аналізу

Шкала	А	В	С
Значення показника	Ефективне значення (високий рівень)	Пограничне значення (середній рівень)	Незадовільне значення (низький рівень)
Можливість розвитку цифровізації	Абсолютна готовність	Потенційна готовність	Неготовність

6. Порядок розрахунку показників. По кожному аналітичному блоку у формі експертної оцінки виставляються бали. За відсутності фактів проведення заходів щодо цифрової модернізації ставиться 0 балів; якщо індикатор виконаний частково та/або не має системного характеру – 0,5 балів; якщо індикатори реалізуються системно – 1 бал.

Для реалізації змістовного етапу DIGITAL-аналізу існують інтервальні кордони для кожної аналітичної області DIGITAL-аналізу. Так, для кожної аналітичної області визначено нормативи для екстенсивного, середнього та інтенсивного рівня цифровізації управлінських та комунікативних процесів (табл. 2.4).

Оцінимо окремі складові цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» та складемо підсумкову таблицю їхньої ефективності за методикою DIGITAL-аналізу.

**Обґрунтування граничних значень показників кількісної
внутрішньої оцінки DIGITAL-аналізу**

Аналітична область	База порівняння			
	Максимально можлива кількість балів	Порогові значення		
		Інтенсивний тип цифровізації	Середній тип	Екстенсивний тип цифровізації
D – дефіцити	9	>5,6	3,4-5,6	<3,4
I – інновації	6	>3,7	2,3-3,7	<2,3
G – земля, екологія, ресурси	13	>8	5-8	<5,0
I – інфраструктура	6	>3,7	2,3-3,7	<2,3
T – технології	6	>3,7	2,3-3,7	<2,3
A – управлінські процеси	7	>4,3	2,7-4,3	<2,7
L – законодавство	5	>3,1	1,9-3,1	<1,9
Підсумкова оцінка	52	>32,1	19,9-32,1	<19,9

1. Дефіцити / Deficits. Важливо надати об'єктивну та неупереджену оцінку управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ», особливо стосовно споживачів, яка міститься не на матеріалах Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ», а на експертних даних з незалежного джерела. Для цього скористаємося Рейтингом постачальників газу 2022, який виданий в рамках Проекту USAID «Прозорість енергетичного сектору», який виконує аналітичний центр DiXi Group.

Діагностику стану взаємодії Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» зі споживачами проведемо за напрямками, які є основою складання Рейтингу постачальників газу 2022 року відповідно до нормативних вимог та кращих європейських практик комерційної діяльності постачальників газу.

Всі індикатори згруповані в чотири категорії, що відображають різні аспекти роботи компаній з основним фокусом на взаємодію зі споживачами, в першу чергу нас цікавить індикатор «Наявність онлайн-сервісів відповідно до сучасних тенденцій діджиталізації».

Онлайн-сервіси характеризують надання споживачам сучасних послуг, що полегшують і роблять їхню діяльність для взаємодії з постачальником більш швидкою, якісною і комфортною. Результат рейтингу наведений у додатку В (Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» відноситься до пулу компаній ТОВ ГК «Нафтогаз» України).

При цьому слід зазначити, що в цілому за оцінкою, даною Рейтингом, Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ», що входить до складу ТОВ ГК «Нафтогаз» України є серед компаній, що посіли лідерські позиції (п'яте місце – 0,409 балів).

Середні бали компаній ТОВ ГК «Нафтогаз» України у категорії «Онлайн-сервіси» складає 0,543, тобто, є досить високим; але той факт, що вони не сягнули свого оптимального значення свідчить про те, що Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» має значний резерв до покращення своєї діяльності у цьому напрямку.

2. Інновації / Innovation. ТОВ ГК «Нафтогаз» України активно впроваджує інновації, у тому числі пов'язані із цифровізацією, та орієнтується на світових лідерів енергетичного сектору. ТОВ ГК «Нафтогаз» України прагне відповідати світовим стандартам в області фінансової звітності, зокрема, звітності сталого розвитку, яку оприлюднює на корпоративному сайті (рис. 2.8) [41].

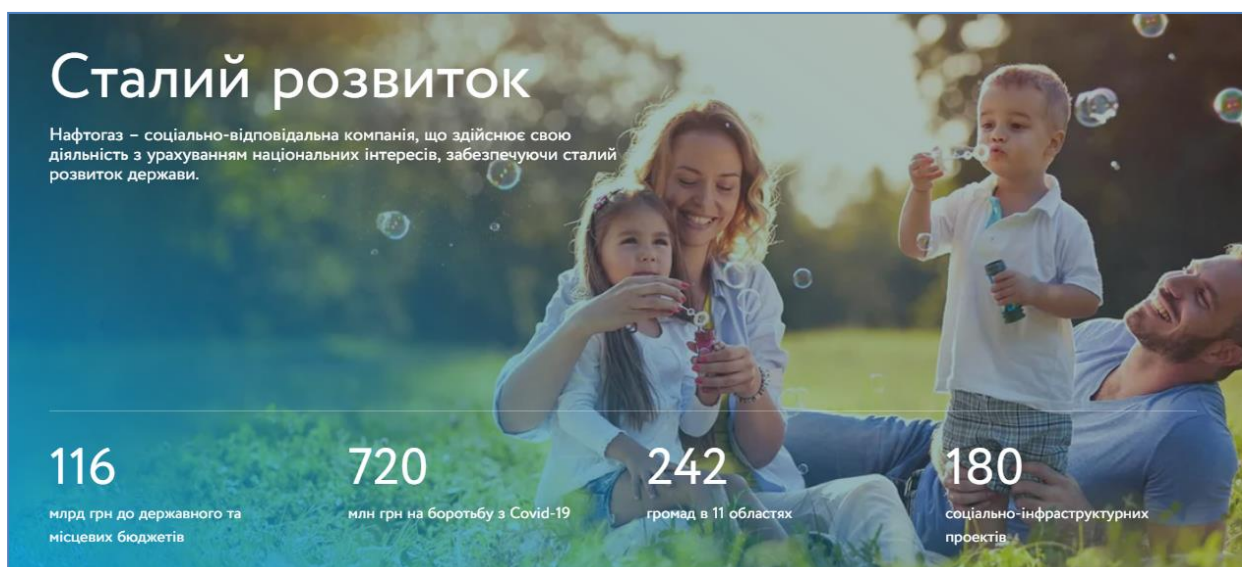


Рис. 2.8. Звіти ТОВ ГК «Нафтогаз» України в сфері ESG

За деякими інноваційними програмами «Нафтогаз» України взаємодіє з конкурентами як з партнерами діяльності, з іншими конкурентами використовуються моніторингові інструменти взаємодії.

3. Земля, екологія, ресурси / Geo. ТОВ ГК «Нафтогаз» України, до якої входить Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ», має розгалужену програму енергозбереження з використанням сучасних цифрових технологій, яка має наступні складові:

- відповідальне споживання;
- енергоефективне використання газу;
- правильне використання газових печей;
- економічне опалення;
- енергоефективність на кухні.

4. Інфраструктура / Infrastructure. Компанія «ГАЗМЕРЕЖІ», у тому числі для своєї Дніпровської філії, здійснила об'єднання роздрібних сервісів під одним брендом «Газмережі» та навчає клієнтів роботи з ними; так, у 2019 році було створено особистий кабінет для всіх газорозподільних компаній «Газмережі» (рис. 2.9) [42].

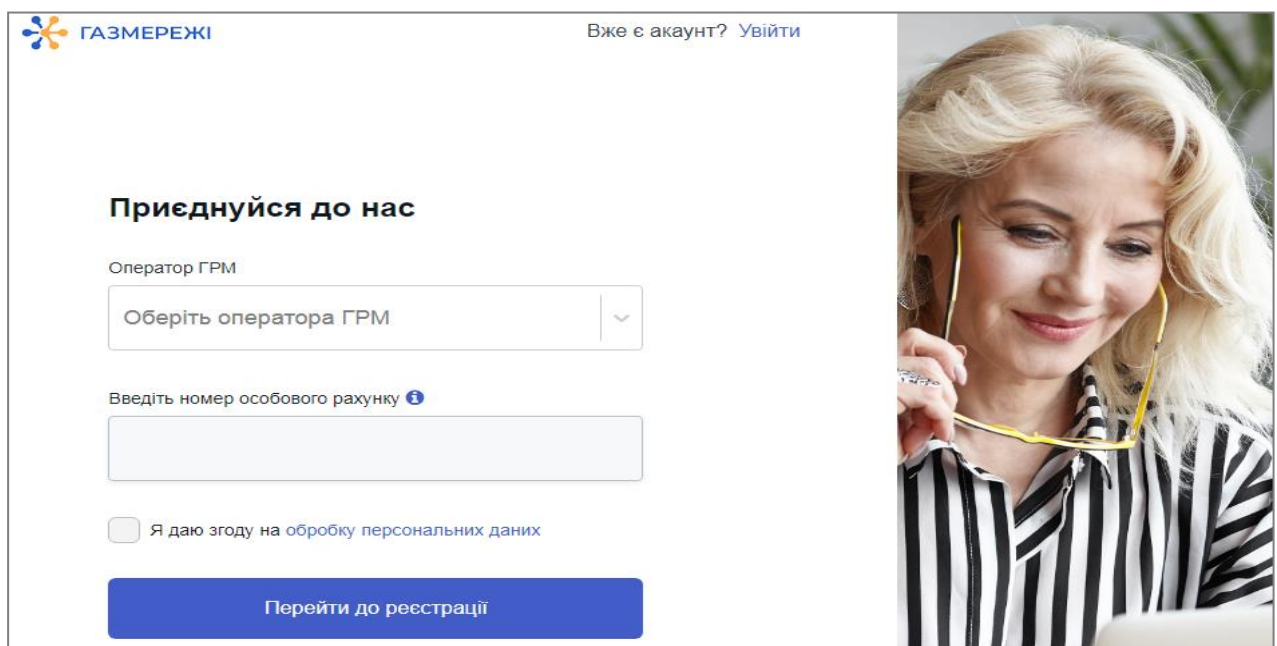


Рис. 2.9. Головна сторінка сервісу Особистого кабінету на сайті «ГАЗМЕРЕЖІ»

Окремо слід звернути увагу на опцію «Підтримка клієнтів», яка містить значний обсяг можливостей взаємодіями із споживачами та надати їм максимально повну та зручну інформацію.

Зокрема, наведені опції передбачають здійснення наступних видів взаємодії із клієнтом:

- можливість поставити запитання у онлайн-формі, і спеціалісти «ГАЗМЕРЕЖІ» зможуть надати допомогу та відповідь найближчим часом;
- особистий кабінет: для власників лічильників Особистий кабінет є надзвичайно зручним інструментом для споживача, оскільки надає можливості перевіряти нарахування суми до сплати, яке проводиться автоматично після внесення поточних показань;
- адреси офісів ГРМ «ГАЗМЕРЕЖІ» наведені на інтерактивній карті. Крім того, існує можливість для споживача записатися на візит до спеціаліста офісу можна за телефонами чи електронними адресами, що виділені для кожного офісу, а також через форму попередньої реєстрації;
- офіційний чат-бот «ГАЗМЕРЕЖІ» дозволяє споживачам у будь-який час та у будь-якому місці отримати доступ до електронних сервісів постачальника у Viber;
- офіційний мобільний додаток підприємства-постачальника «Нафтогаз» дозволяє споживачам у будь-який час та в будь-якому місці отримати доступ до функціоналу Особистого кабінету [41].

Однак слід зазначити, що мобільний додаток є доступним лише для користувачів з м. Києва та Київської області, що вказує на певну ваду з точки зору клієнтоорієнтованості, а отже – інфраструктури.

5. Технології / Technology. Протягом історії свого функціонування Група «Нафтогаз» стала прикладом успішного, системного й ефективного українського бізнесу. Але сьогодні компанія ставить собі нові амбіційні цілі у відповідь на нові глобальні виклики. У новій стратегії «Нафтогаз» прагне забезпечити інтереси всіх зацікавлених сторін – співробітників, клієнтів, партнерів, місцевих громад, суспільства і держави загалом.

У наступному десятилітті Група «Нафтогаз» зосередиться на проєктах в газовидобувній галузі, ВДЕ, трейдингу і розподільних мережах. Компанія планує розвивати культуру відкритих інновацій та перейти з постачальника енергії в постачальника рішень й інтегратора нових технологій.

6. **Управлінські процеси / Administrative processes.** Найбільшим акціонером Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» є ТОВ ГК «Нафтогаз» України, якому належить більше 50 % акцій підприємства (54,09 %) [41].

Взаємодія з акціонерами здійснюється з дотриманням принципів Кодексу корпоративного управління. Основні способи взаємодії з акціонерами: офіційний корпоративний сайт (рис. 2.10), інформаційні канали (e-disclosure тощо), через корпоративного секретаря та через звернення до підприємства за допомогою використання «гарячої лінії», електронної пошти.

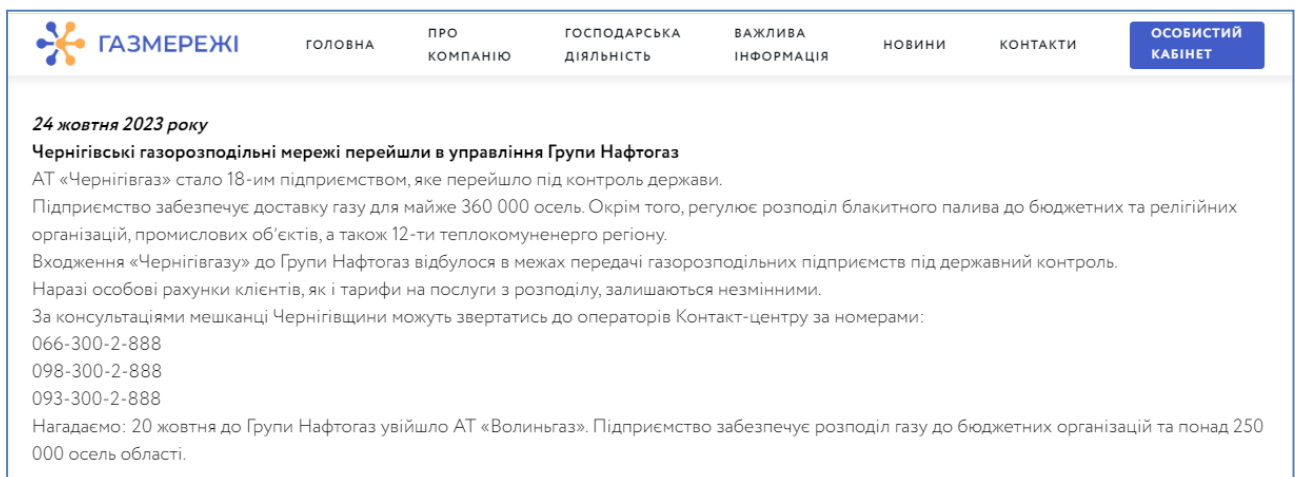


Рис. 2.10. Корпоративний сайт Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»

(<https://grmu.com.ua/>)

Дані канали зв'язку дозволяють акціонерам спрямовувати на адресу підприємства питання і висловити свою думку щодо порядку денного в процесі підготовки до загальних зборів, що здійснюється напередодні кожного загальних зборів.

7. **Законодавство / Laws.** Група «Нафтогаз» та пов'язані з нею організації, у тому числі Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ», орієнтується на

світові стандарти корпоративного управління, дотримується вимог до розкриття інформації.

На сьогоднішній момент ключовим документом, що визначає взаємодію із зацікавленими сторонами та акціонерами зокрема є Стратегія «Нафтогаз» Цифрові Технології – це візія діджиталізованого майбутнього групи компаній, що входять до «Нафтогаз», та важливий ціннісний документ, який базується на принципах цифровізації (рис. 2.11) [41].

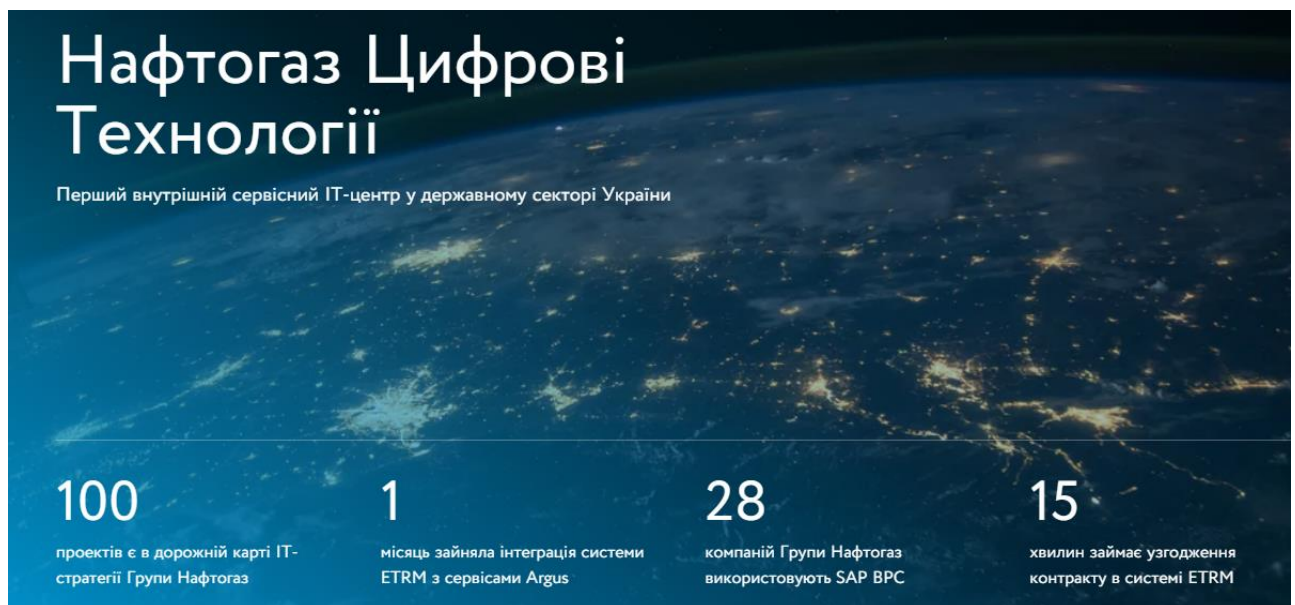


Рис. 2.11. Стратегія «Нафтогаз» Цифрові Технології

(актуальна для всіх підприємств, що входять до групи, у тому числі Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»)

За проведеною оцінкою за складовими DIGITAL-аналізу складемо табл. 2.5, де наведемо бальні оцінки за кожною складовою, що було розглянуто вище.

На рис. 2.12 наведено пелюсткову діаграму для визначення середнього рейтингу цифровізації управлінських та комунікативних процесів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» за категоріями.

**Показники кількісної оцінки цифровізації управлінських
та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ»
за методикою DIGITAL-аналізу [42]**

Аналітична область	Кількість балів	Тип цифровізації
D – дефіцити	5,5	Середній
I – інновації	6	Інтенсивний
G – земля, екологія, ресурси	9,0	Інтенсивний
I – інфраструктура	3,5	Середній
T – технології	6	Інтенсивний
A – управлінські процеси	6,5	Інтенсивний
L – законодавство	5,0	Інтенсивний
Разом	41,5	Інтенсивний

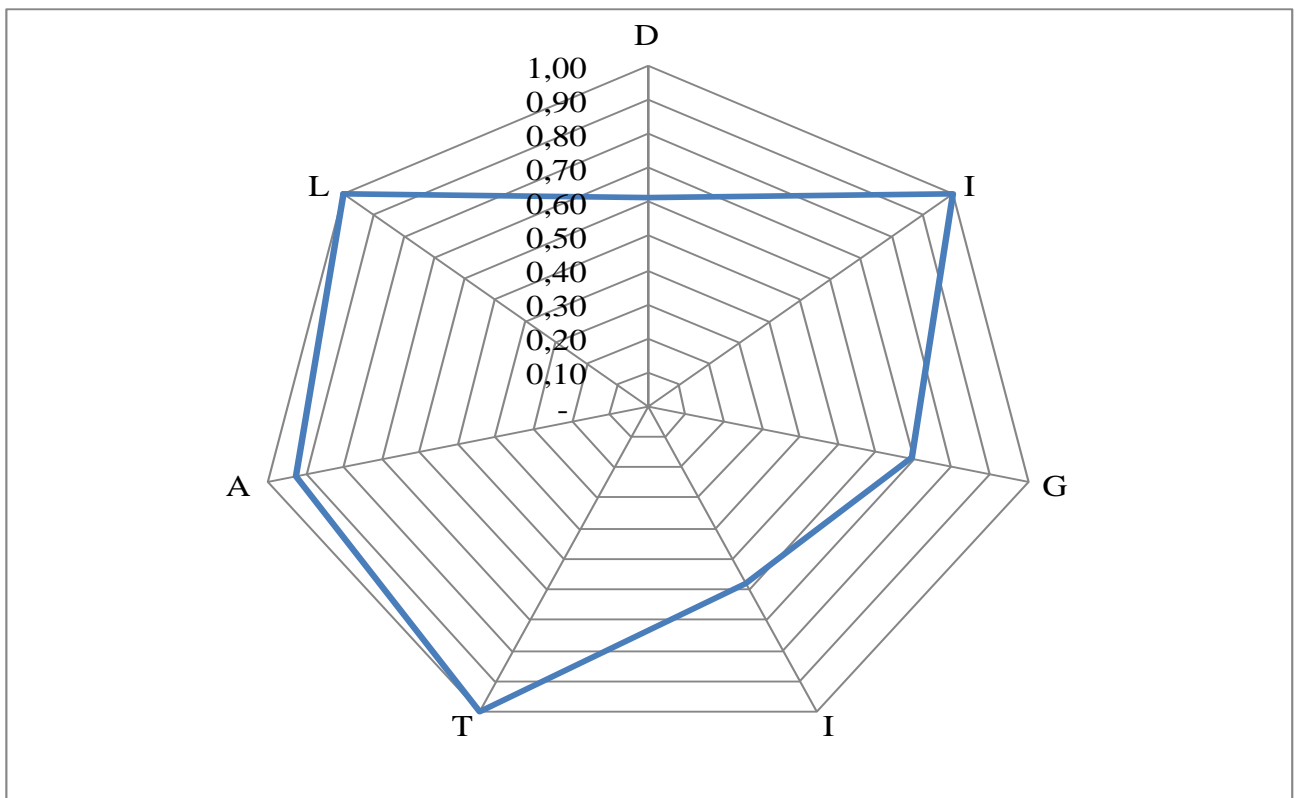


Рис. 2.12. Середній рейтинг цифровізації управлінських та комунікативних процесів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» за категоріями

Найвищі рейтингові бали щодо цифровізації управлінських та комунікативних процесів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» показали категорії «Інновації», «Технології» та «Законодавство» (середній бал дорівнює оптимальному – 1,0), оскільки, як вже було визначено раніше, Група «Нафтогаз», до складу якої входять компанія «ГАЗМЕРЕЖІ» та відповідно її філії, пропонує потужний цифровий інструментарій за всіма зазначеними напрямками.

Найгірша ситуація спостерігається для категорій «Інфраструктура» та «Дефіцити», оскільки хоча «Нафтогаз» досить активно реалізує інформаційні та сервісні ініціативи, але недоліком є те, що вони реалізуються у більшості випадків в односторонньому порядку – без урахування думок зацікавлених сторін, в даному випадку споживачів, які прагнуть отримати більше прозорості з боку «Нафтогаз».

Також значні вади у цифровізації взаємодії зі споживачами як із зацікавленими сторонами полягає в односторонності такого зв'язку. Споживачі можуть отримувати інформацію від «Нафтогаз»у або напряму від Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ», але не мають можливості надавати свої пропозиції та зауваження, брати участь обговоренні, а також у виробленні управлінських рішень і генерації нових ідей і підходів, здатних зробити політику взаємодії підприємства із споживачами ефективнішою.

Отже, в цілому отримана оцінка цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» за методикою DIGITAL-аналізу виявила сумарний тип цифровізації, який віднесений до інтенсивного. Тобто, Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» інтенсивно розвивається та модернізує свій бізнес із використанням цифрових технологій та нарощує витрати на відповідні заходи.

Водночас слід визначити, що діяльність Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» має недоліки в сфері розвитку цифрової взаємодії зі споживачами, зокрема:

– практики цифрової взаємодії зі споживачами, які існують у підприємства, в більшості випадків не підкріплені механізмами зворотного зв'язку;

– управлінські рішення, що забезпечують взаємодію із зацікавленими сторонами, приймаються більшою мірою волею менеджменту Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ», а не на основі формалізованих цифрових процедур та механізмів.

Крім того, є сенс вказати на те, що у рейтингу Група «Нафтогаз», до складу якої входять компанія «ГАЗМЕРЕЖІ» та її філії, отримала оцінки, які свідчать, що значний прогрес у сфері комунікативних процесів можливий у разі готовності:

– підвищувати прозорість діяльності й впроваджувати сучасні формати онлайн обслуговування;

– створювати ширший асортимент комерційних пропозицій з урахуванням потреб клієнтів та більш повно інформувати споживачів.

Важливим фактором також будуть дії уряду з відновлення умов для повноцінної конкуренції, припинення втручання в ринок та побудови прозорої системи захисту вразливих споживачів.

Таким чином, удосконалення цифрового забезпечення комунікативної взаємодії Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» зі споживачами передбачає довгострокову роботу, починаючи від вичерпного інформування і до досконалого сервісного цифрового обслуговування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності комунікативної діяльності органів публічної влади у сфері цифровізації

Необхідність підвищення ефективності управління комунікаціями органів публічної влади в умовах цифровізації обумовлена вимогами навколишнього середовища, у тому числі, врахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб.

Особливо це важливо для державних компаній, що працюють у стратегічних сферах, зокрема, ринках енергетичних ресурсів.

Розглянемо напрями вдосконалення на матеріалах досліджуваної організації – Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» [42].

Вибудовування механізму управління в умовах цифровізації передбачає перехід компанії «ГАЗМЕРЕЖІ» до цілеспрямованого digital-менеджменту, представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вимоги до системи управління в умовах цифровізації

Традиційний менеджмент	Інноваційний цифровий менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> – реалізація цілей: в обрані і встановлені терміни, ресурси, якість, за допомогою задоволення основних контрактних зобов'язань перед зацікавленими сторонами; – використання напрямків: менеджмент знань, людський потенціал, ефект синергії; – можливості для діалогу обмежені; 	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація цілей: через інновації та прагнення до досконалості; залучення інтелектуальних здібностей і компетенцій у всьому і всюди; розвиток можливостей для структурованого та орієнтованого на результат діалогу з метою досягнення ситуації взаємного виграву (win-win) і сталого розвитку; – використання ефекту синергії і вибір загальних цілей при формуванні взаємовідносин;

Продовж. табл. 3.1

<ul style="list-style-type: none"> – основний метод управління – захист і повторення традиційних кроків; – адміністративна взаємодія (більш статична, ніж інтерактивна) 	<ul style="list-style-type: none"> – пошук нового або «підхід з чистого аркуша»; – створення комфортного середовища для розширення особистісних комунікацій; – високий рівень професійного розвитку
---	--

Перехід від традиційного корпоративного менеджменту до менеджменту інноваційного типу пов'язаний із глобалізацією та інформатизацією суспільства, появою нових технологій і інновацій, збільшенням мобільності галузевих структур і посиленням конкуренції на глобальному рівні, посиленням внутрішньогалузевої інтеграції.

Зокрема, у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» як сучасній організації відбуваються такі зміни та інновації, як віртуалізація ресурсів, концентрація уваги операційних холдингів на ключових компетенціях, передача деяких функцій на аутсорсинг, поява нових форм організацій: мережевої, віртуальної.

На основі проведеного раніше аналізу, представимо перелік інтересів споживачів які мають бути стратегічно пріоритетними для Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» щодо цифровізації управління (табл. 3.2) [42].

Таблиця 3.2

Інтереси споживачів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» щодо цифровізації управлінських та комунікативних процесів підприємства

Споживачі	Інтереси / мотиви
Клієнти сервісів «ГАЗМЕРЕЖІ»	<ul style="list-style-type: none"> Зручність та інформативність за допомогою онлайн-сервісів та Особистого кабінету Можливість економії та розрахунків сум до сплати онлайн Індивідуалізоване супроводження у Особистому кабінеті
Клієнти Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»	<ul style="list-style-type: none"> Якість та прозорість послуг, що надаються, яку можна відслідкувати або оскаржити онлайн

Інтереси споживачів, виявлені в результаті проведеної оцінки, є базою для розробки заходів щодо вирішення істотних для них питань за допомогою цифровізації.

Істотні питання споживачів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» представлені на рис. 3.1.

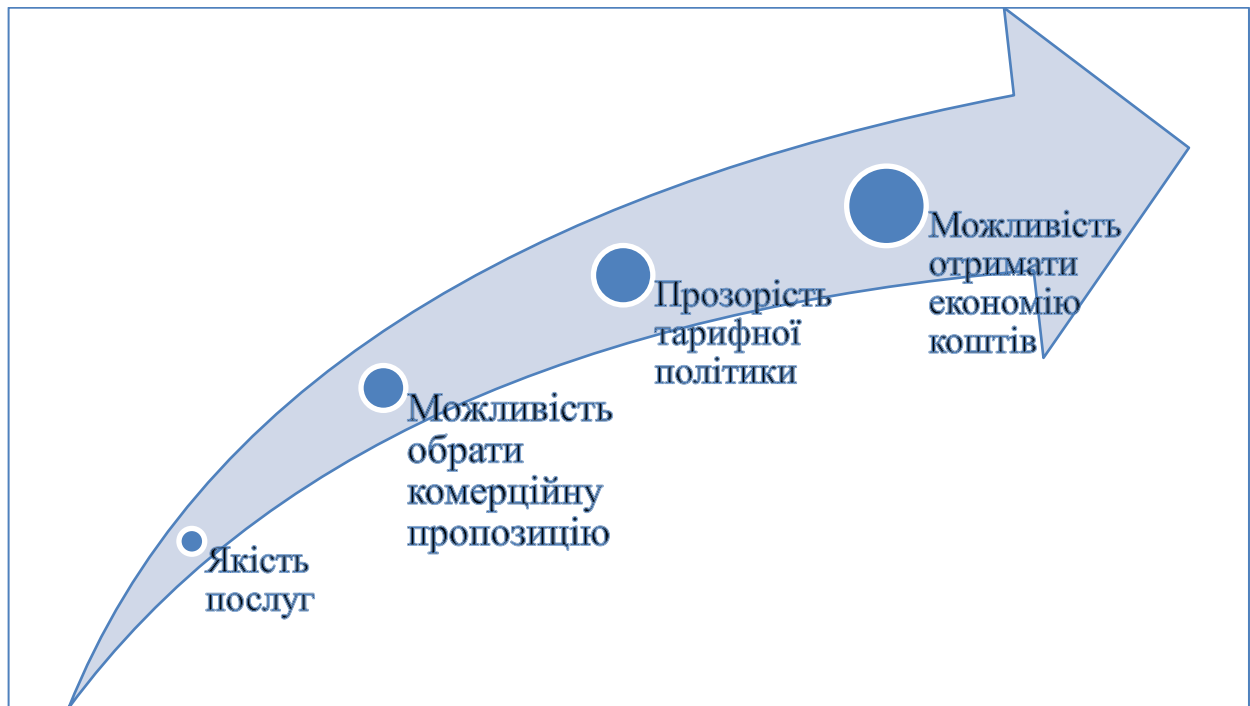


Рис. 3.1. Ключові істотні питання споживачів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» та інших газорозподільних організацій

Таким чином, представлені істотні питання, що стосуються комунікативної діяльності підприємства, з точки зору її споживачів як зацікавлених сторін. Вирішення зазначених питань для Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» рекомендується здійснювати за допомогою цифрових інструментів, а також регулярно проводити анкетування задоволеності споживачів онлайн – наприклад, на сайті підприємства або в Особистому кабінеті.

Для споживачів рекомендується проводити поетапну оцінку: опитування задоволеності, внутрішню оцінку менеджментом підприємства, експертну оцінку повноти вирішення питань.

У табл. 3.3 наведемо узагальнені складові ефективної комунікативної цифрової взаємодії із споживачами, що пропонується впровадити для Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ».

Таблиця 3.3

**Складові ефективної комунікативної цифрової взаємодії
Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» зі споживачами**

Критерій	Споживачі
Інтереси	Якість послуг, можливість обрати комерційну пропозицію онлайн, прозорість тарифної політики та існування реальної можливості заощадити – ця інформація має бути доступною у Особистому кабінеті
Показники результативності взаємодії	Вся інформація має бути прозорою та оприлюднена на офіційному сайті або на офіційних сторінках у соцмережах: загальна задоволеність споживачів послугами Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ», динаміка доходів, кількість нових клієнтів, що обирають сервіс Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»; кількість рекламаций та скарг; бальні оцінки постачальнику у Рейтингу
Інструменти (канали) інформування та взаємодії	Інформування через сервіс ««Нафтогаз»у», корпоративний сайт або сайт «ГАЗМЕРЕЖ» та операційних холдингів, соціальні мережі, чат-боти, індивідуальні зустрічі з клієнтами у форматі онлайн (відеоз'єднання або електронне листування, або листування у месенджерах), маркетингові та соціальні акції, зворотний зв'язок через інтернет, контроль якості послуг, програми лояльності, гаряча лінія з прийому претензій, соціальні дослідження, опитування клієнтів, робота центрів обслуговування клієнтів, Особистий кабінет споживача

Велике значення для підвищення ефективності комунікативної цифрової взаємодії із споживачами має позиція «клієнтоорієнтованість», яка полягає у здатності Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» розуміти і задовольняти інтереси клієнтів.

Основні інструменти комунікативної цифрової взаємодії із споживачами наведемо на рис. 3.2 [41].



Рис. 3.2. Пропоновані інструменти комунікативної цифрової взаємодії зі споживачами компаній, що входять до складу «Нафтогаз» України

Таким чином, з розвитком інформаційних технологій основним інструментом комунікативної взаємодії зі споживачами для Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» мають бути онлайн-сервіси, зокрема, важливо впровадити можливість користуватися мобільним додатком не лише для мешканців столиці, але й для споживачів «ГАЗМЕРЕЖ» по регіонах.

Також важливим є дотримання постійного зворотного зв'язку зі споживачами, для чого Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» доцільно проводити онлайн маркетингові дослідження, соціальні дослідження та соціальні акції.

В цілому розвиток цифрових комунікативних відносин Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» зі споживачами як ключовими зацікавленими сторонами має відбуватися за наступними стратегічними напрямками (рис. 3.3) [42].

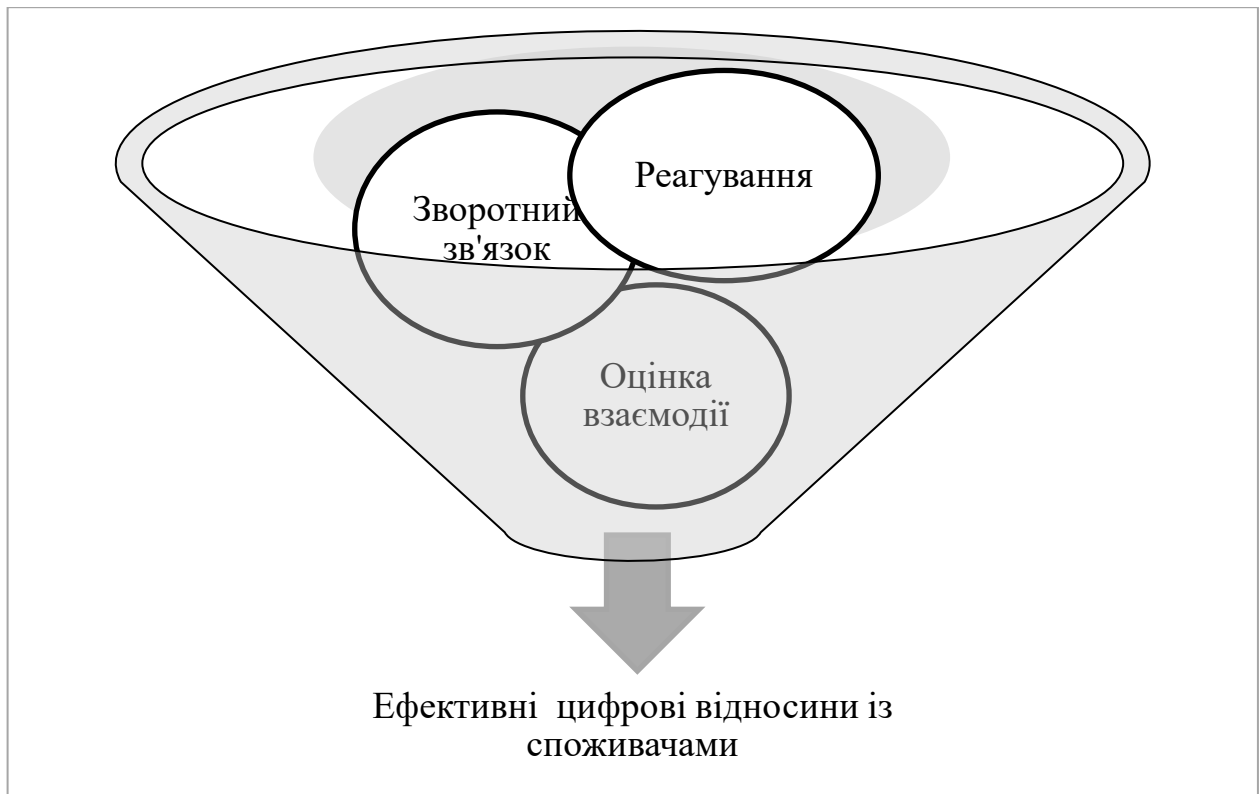


Рис. 3.3. Стратегічні напрямки вдосконалення комунікативних відносин Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» зі споживачами з використанням цифрових технологій

Представимо наведені напрямки більш детально.

Реагування. В кінцевому підсумку, Дніпровська філія «ГАЗМЕРЕЖІ» реагує на поведінку споживачів, і тим самим, коригує напрям розвитку відносин з ними. Тому дуже важливо, щоб споживачі могли отримати якісний зворотній зв'язок онлайн.

Оцінка взаємодії. Задоволеність споживачів рішенням істотних для них питань визначається за допомогою їх анкетування онлайн.

Результати взаємодії зі споживачами повинні бути прозорими. Рекомендується Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» проводити опитування регулярно раз на рік перед затвердженням на Раді директорів «Нафтогаз» програми з реалізації затвердженої стратегії підприємства і стратегії в області взаємодії зі стейкхолдерами в планованому періоді. Результати аналізу

рекомендується розкривати на офіційному сайті компанії «ГАЗМЕРЕЖІ» або у нефінансовій звітності «Нафтогаз».

Удосконалення взаємодії. Результати взаємодії зі споживачами за звітний період повинні бути враховані у стратегічній та операційній діяльності підприємства. За результатами оцінки ключових показників ефективності, визначаються основні причини невиконання планових показників і формується план заходів щодо їх вдосконалення. У нефінансовій звітності, що оприлюднюється онлайн, рекомендується відображати основні події звітного періоду по взаємодії з різними групами стейкхолдерів, зокрема, приділяючи уваги саме споживачам; публікувати результати вирішення істотних питань стейкхолдерів, запланованих на даний час. Стратегію взаємодії зі стейкхолдерами рекомендується переглядати залежності від взаємовідносин з ними, що склалися в звітному періоді.

Реалізація запропонованого комплексу заходів необхідна з метою зниження ризиків, пов'язаних з негативними реакціями з боку незадоволених споживачів, а також покращення управлінських та комунікативних процесів в підприємства в умовах цифровізації. Також дані заходи покликані забезпечити сталий розвиток Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ», довірче ставлення до підприємства з боку стейкхолдерів та додаткові конкурентні переваги.

Також Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» рекомендується створити у складі організаційної структури Департамент з управління взаємодією зі стейкхолдерами, що здійснюватиме впровадження в підприємства процес інноваційних комунікацій в управлінні стейкхолдерами.

Оскільки Група «Нафтогаз» об'єднує неоднорідні операційні холдинги, вважаємо доцільним:

- розробити спільно з ними спільний формат нефінансової консолідованої звітності та на рівні управляючої підприємства стандартизувати процес управління стейкхолдерами;
- організувати діалог з операційними холдингами;
- створити єдину інформаційну базу стейкхолдерів;

- налагодити внутрішню групову взаємодію стейкхолдерів;
- проводити регулярні анкетування споживачів, аудит їхньої задоволеності співпрацею із Дніпровською філією «ГАЗМЕРЕЖІ», скласти аналітичні таблиці.

3.2. Напрями розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»

Ключовим аспектом цифрової трансформації сучасних органів публічного управління є наявність кваліфікованих та компетентних кадрів. Для того щоб забезпечувати успішність та первісність своєї діяльності в цифровому середовищі, всім публічно-управлінським інституціям вкрай важливо навчити персонал володіти основними для цифрового світу компетенціями – гнучким мисленням, вмінням приймати і реалізовувати інновації [76, с. 106].

На сьогодні не існує одностайно встановленого переліку навичок і компетенцій, необхідних людині в цифровій економіці.

На підставі вивчення даних та матеріалів зарубіжних досліджень узагальнимо карту навичок людини в цифровій організації (рис. 3.4).

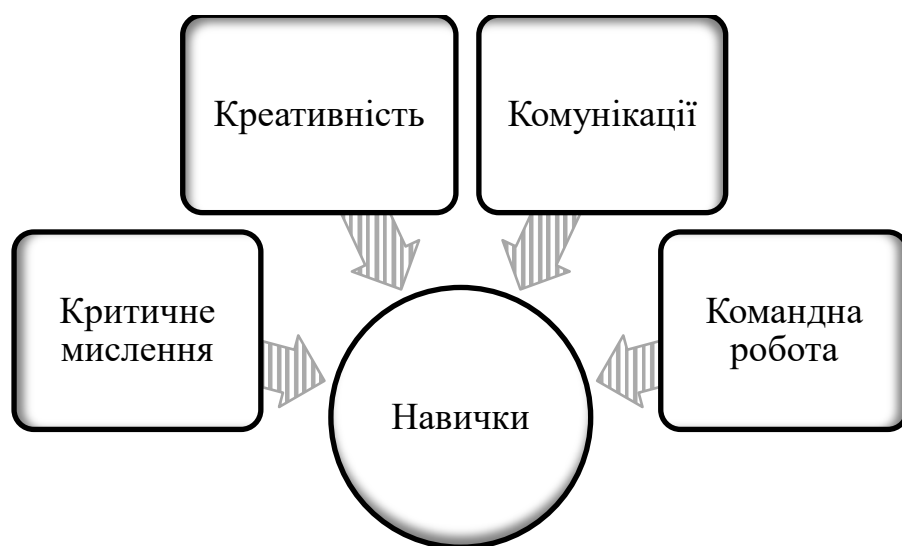


Рис. 3.4. Карта навичок людини в сучасній цифровій організації

Як базові навички людини у цифровій організації найчастіше вказуються:

- критичне мислення;
- креативність та новаторство;
- комунікації та спілкування;
- співробітництво та командна робота.

Поняття компетенції часто використовується спільно з терміном Skill (з англійської мови), що означає здатність до виконання завдання із заздалегідь визначеним результатом.

Очевидним є те, що компетенції ґрунтуються на базових навичках. У сучасній управлінській теорії прийнята модель, що розділяє навички:

1. «М'які» (soft skills) – це неконтрольовані навички, використання яких практично неможливо відстежити, перевірити та продемонструвати, володіння ними дає можливість вибудовувати ефективні взаємодії у навколишньому середовищі, співпрацювати з іншими людьми, успішно брати участь у робочому процесі та досягати розумних цілей з урахуванням професійних навичок.

М'які навички не залежать від професії та спеціалізації, вони визначаються безпосередньо такими особистісними характеристиками індивіда:

- особисті якості та внутрішні установки (відповідальність, дисципліна, самоконтроль);
- соціальні навички (соціальний інтелект, комунікація, вміння слухати, здатність до командної роботи, стресостійкість);
- лідерські здібності (уміння та бажання брати відповідальність, управління часом, здатність вирішувати проблеми, критичне мислення).

2. «Жорсткі» (hard skills) – до них відносять професійні навички та здібності, які можна наочно продемонструвати, виконати з їх допомогою будь-яку дію чи роботу та отриманий результат виміряти і оцінити.

До цього часу професійна освіта в усьому світі була орієнтована на навчання жорстким навичкам, з їхньою вузькою сферою застосування, а різні

м'які навички, які застосовуються в широкому контексті, є доповнюючи ми, другорядними [24, с. 54].

Універсальна модель людини, залученої у цифрове середовище, яка здатна приймати ефективні управлінські рішення в умовах цифрової економіки, передбачає наявність компетенцій із трьох критично важливих сфер:

- взаємовідносини – свідчать про здатність людини налаштовувати та керувати взаємодіями з іншими людьми;
- організаційні здібності – показують, як людина здатна організувати та керувати різними видами діяльності, а також вирішувати бізнес-завдання та бізнес-проблеми;
- самоконтроль – відображає здібності людини керувати емоційно-вольовими та мотиваційними особливостями своєї особистості

Для розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» пропонується аналогічно принципу безперервного вдосконалення PDCA (Plan – плануй, Do – роби, Check – перевіряй, Act – впливай), який також називають циклом Шухарта-Демінга, впровадити стратегію розвитку особистісних компетенцій кадрів відповідно до принципу безперервного розвитку компетенцій FIRST, який передбачає наступні етапи:

1. Focus on priorities (фокус на пріоритетах) – точне визначення мети розвитку та вибору конкретної галузі вдосконалення компетенцій.
2. Implement something every day (регулярні практики) – регулярний розвиток компетенцій. Застосування нових знань та навичок на практиці. Вирішення складних завдань за межами «зони комфорту».
3. Reflect on what happens (оцінка прогресу) – постійне відстеження змін, що відбуваються в поведінці працівника. Аналіз дій та досягнутих результатів. Аналіз причин успіхів та невдач.
4. Seek feedback and support (підтримка та зворотний зв'язок) – використання зворотного зв'язку та підтримки у навчанні від експертів та досвідчених колег.

5. Transfer learning into next steps (постановка нових цілей) – безперервне вдосконалення. Постановка нових цілей розвитку [20].

У даному напрямі роботи важливо забезпечити належний рівень планування необхідних змін за допомогою сучасного інструментарію стратегічного планування. Для цього пропонується розвиток цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» починати з розробки продуманої дорожньої карти.

Суть стратегічного картування полягає у створенні візуального представлення плану-сценарію розвитку, на якому відображені можливі сюжети розвитку і точки критичних рішень.

Пропонуємо наступний алгоритм побудови дорожньої карти розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» (рис. 3.4):

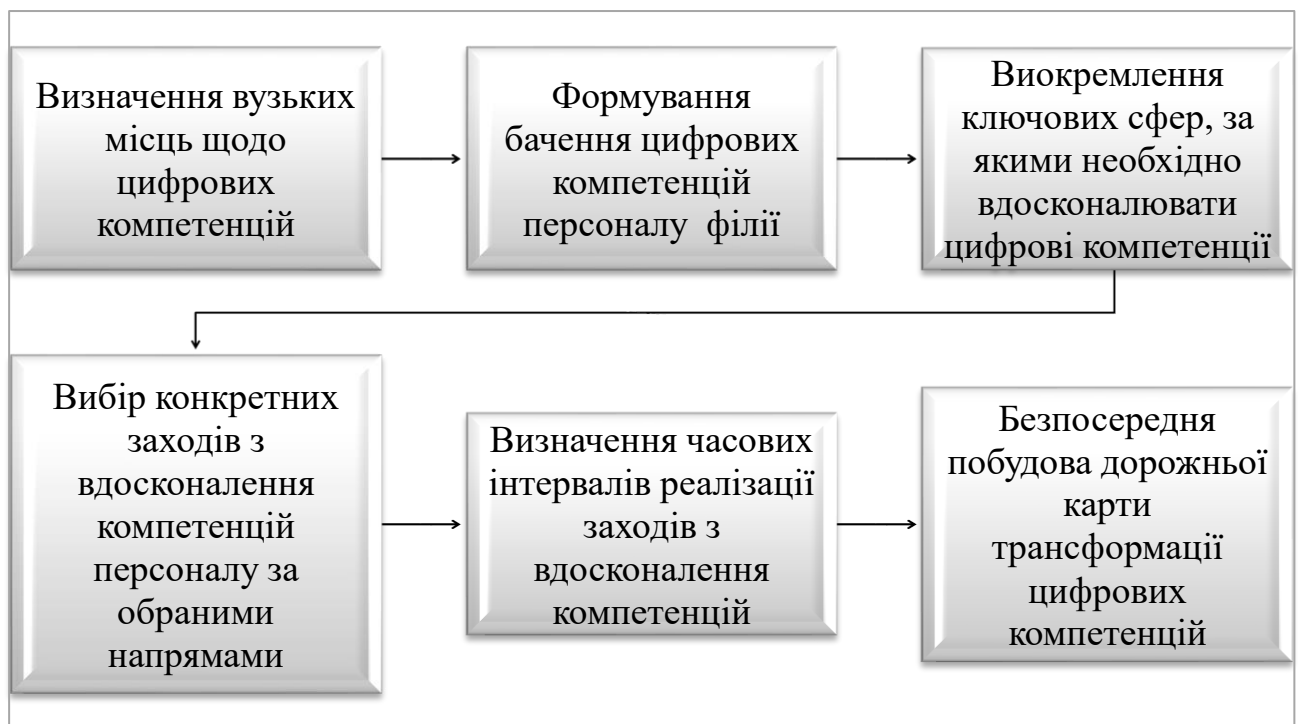


Рис. 3.4. Алгоритм побудови дорожньої карти розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»

1. Визначення поточної цифрової зрілості компетенцій працівників Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» для ідентифікації вузьких місць. Оцінка цифрової зрілості має виокремити певні вузькі місця та проблемні зони.

Розробка дорожньої карти неможлива без визначення проблем, які необхідно вирішити та обґрунтування їх актуальності, адже не знаючи поточного стану неможливо окреслити реалістичні очікування від розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ».

2. Формування бачення та місії розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ». При формуванні бачення, доцільно враховувати очікування суб'єкта владних повноважень (у даному випадку, керівництва Групи «Нафтогаз» або компанії «ГАЗМЕРЕЖІ») від цифрових компетенцій персоналу, поточний рівень цифрової зрілості персоналу, а також можливості та загрози в умовах реалізації проєктів цифровізації підприємства. Бачення проєкту несе інформацію про те, чого він має досягнути.

Зокрема, бачення проєкту розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»: сьогодні цифровізація супроводжує всі складові управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ», дозволяє споживачам отримувати сервісні цифрові послуги дистанційно, не виходячи з домівки [17, с. 6].

3. Виокремлення ключових сфер діяльності, за якими необхідно проводити вдосконалення компетенцій. Розробка дорожньої карти для проєкту розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» буде здійснюватися за тими напрямками, що й проводилася оцінка ефективності цифровізації управлінських та комунікативних процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ».

4. Вибір конкретних заходів з розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» за обраними сферами діяльності. Пропонується проводити розвиток цифрових компетенцій за принципом безперервного розвитку компетенцій FIRST.

5. Визначення часових інтервалів реалізації заходів з розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ». На цьому етапі необхідно визначити, протягом якого терміну запропоновані заходи

повинні реалізуватися. Розрізняють дорожні карти на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Слід зазначити, що дорожня карта в короткостроковій перспективі передбачає реалізацію всіх заходів протягом одного року. Протягом одного року практично неможливо здійснити у повному обсязі трансформацію компетенцій персоналу відповідно до принципу FIRST, особливо в умовах російсько-української війни, тому для Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» пропонується це зробити протягом 2024 – 2025 рр.

6. Безпосередня побудова дорожньої карти розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» (табл. 3.4) [20].

Таким чином, побудова дорожньої карти, у результаті, дає графічний план-сценарій процесів розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ», з урахуванням альтернативних шляхів і можливостей цифрової трансформації і створює налагоджену систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Відповідно до табл. 3.4, трансформація цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» передбачає реалізацію певних, визначених раніше заходів. На даному рисунку заходи позначені кольорами з різною інтенсивністю, що відображає зусилля та кількість необхідних ресурсів для їх реалізації (зелений колір – заходи, які Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» здатне реалізувати вже сьогодні; червоний – процеси, які потребують значного прикладання зусиль та коштів).

Отже, розробка дорожньої карти розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» як інструмента стратегічного планування дає можливість візуалізувати послідовність та інтенсивність необхідних заходів для вдосконалення цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ», яка вже є компанією, яку можна віднести до сучасних цифрових організацій.

**Дорожня карта розвитку цифрових компетенцій персоналу
Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»**

	2023	2024	2025
Вдосконалення колективних договорів, Кодексу етики та ділової поведінки Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»	Розробка та впровадження дорожньої карти	Забезпечення ефективного обміну комунікаціями (цифровою інформацією) між працівниками Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» та стейкхолдерами	
		Повний перехід до цифрових комунікацій	
Впровадження віртуального цифрового простору для споживачів та працівників Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ»		Створення розгалуженого цифрового середовища, у якому працюватиме перелік сервісів для споживачів	
	Системи тренінгів для персоналу щодо розвитку цифрових компетенцій		
Впровадження обов'язкових моделей цифрових компетенцій для персоналу	Розробка концепції з використанням принципу FIRST		
		Розробка механізму впровадження принципу FIRST	
		Створення інфраструктури для реалізації принципу FIRST	

Дорожня карта, розроблена для проєкту розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ», дозволяє спланувати діяльність щодо вдосконалення цифровізації управлінських та комунікативних процесів на 2 роки за визначеними напрямками цифрових змін, що базуються на інноваційному принципі безперервного розвитку компетенцій FIRST.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного теоретичного дослідження та практичних напрацювань стосовно забезпечення ефективних комунікативних практик у діяльності органів публічного управління через застосування цифрових технологій можна зробити наступні висновки і запропонувати такі рекомендації:

1. Визначено, що для розуміння змісту поняття комунікації в органах публічної влади принциповою є концепція «зворотного зв'язку», що передбачає активну роль адресата-суб'єкта, під впливом якого відбувається модифікація відповідної інформації. Для забезпечення демократичних процесів постає необхідність сформулювати принципово нові моделі суспільної комунікації рівних суб'єктів та розробити нові підходи до публічної політики в цій сфері – комунікативну політику. Нагальною є потреба у виробленні нової парадигми публічного управління в інформаційно-комунікативній сфері.

2. Встановлено, що комунікативна діяльність у публічному управлінні полягає у здійсненні інформаційних обмінів, спрямованих на виконання функцій публічного управління, і забезпечується комунікативною підсистемою публічного управління. Сутнісно комунікативна підсистема публічного управління охоплює суб'єктів взаємодії, інформаційні зв'язки й управлінські відносини, процеси взаємодії суб'єктів управління між собою та з іншими суспільними інститутами. До неї належить також інфраструктура, що забезпечує створення, передавання, пошук й отримання управлінської інформації, яка обертається в цій системі та використовується для реалізації управлінських взаємодій і впливів.

Комунікативна підсистема публічного управління перебуває у стані динамічної взаємодії з іншими підсистемами публічного управління (організаційною, правовою, кадровою, економічною, іншими) і складається з низки підсистем нижчого рівня, що формують її структуру та забезпечують реалізацію управлінських комунікацій.

3. На підставі вивчення нормативно-правових актів, що регламентують комунікативну діяльність, можна зазначити, що в Україні в цілому створені відповідні правові і законодавчі передумови щодо використання у діяльності органів публічного управління сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Для ефективного вирішення комунікаційних завдань органи державного управління та місцевого самоврядування мають відповідне нормативне забезпечення задля використання всього спектру каналів та інструментів комунікації, як власних, так і зовнішніх. При цьому враховуються запити суспільства та загальні тенденції переформатування інформаційного поля у бік цифрових комунікацій.

4. Аналіз стану впровадження комунікативних технологій в органах публічного управління виявив сучасні прогресивні досягнення комунікативної практики:

- вдосконалення комунікацій вектору «суспільство – влада» у вигляді опитувань як у РС-версії, так і в мобільному додатку Порталу Дія, що дозволяє користувачам впливати на рішення органів державної влади;

- впровадження комунікативних інструментів для сприяння розвитку цифрової грамотності на Єдиному державному веб-порталі цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта»;

- створення комунікативної співпраці вітчизняних державних службовців із Міжрегіональним науково-дослідним інститутом ООН з питань злочинності та правосуддя та проведення пілотного тренінгу «Нові небезпеки в епоху цифрових технологій: місінформація, дезінформація та глибинні фейки» із залученням провідних експертів НАТО та Європолу;

- набуття чинності Законом України «Про електронні комунікації», який наблизив вітчизняну галузь інформаційно-комунікаційних технологій до європейської;

- запровадження змін до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності» щодо спрощення розміщення технічних засобів

електронних комунікацій», що дозволило зменшити час на відведення земельних ділянок для встановлення веж базових станцій;

– створення технічної робочої групи з питань розробки та впровадження інформаційно-комунікаційної системи «Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації» і комплексної системи захисту інформації цієї системи.

5. Досліджено організаційно-економічні аспекти комунікативної діяльності на матеріалах Дніпровської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України» – організації, яка здійснює провадження господарської діяльності з розподілу/доставки природного газу в місті Дніпрі та Дніпровському районі.

Проведено статистичний аналіз динаміки показників комунікативних витрат підприємства та надана кількісна оцінка рівня витрат на комунікації та збут у загальній сумі доходів Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» протягом 2020–2022 рр.

Результати проведеного аналізу свідчить про досить суттєву роль витрат на комунікації для досліджуваного підприємства: за підсумками 2022 року 11,99 % отриманих доходів йшло на зазначену діяльність.

6. Проведено аналіз стану цифровізації управлінських процесів у Дніпровській філії «ГАЗМЕРЕЖІ» за допомогою методики DIGITAL-аналізу, яка відображає якість комунікативних процесів компанії в умовах цифрового середовища та передбачає:

– дослідження якості прийняття управлінських рішень в контексті застосування цифрових технологій;

– бальну оцінку проблемних аспектів, що заважають цифровізації управлінських та комунікативних процесів;

– кількісну внутрішню діагностику перспективних напрямів цифровізації управлінських та комунікативних процесів.

В цілому оцінка цифровізації комунікативних управлінських процесів Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» за методикою DIGITAL-аналізу виявила сумарний тип цифровізації, віднесений до інтенсивного. Тобто, організація

інтенсивно розвивається та модернізує свій бізнес із використанням цифрових технологій.

7. Доведено, що вдосконалення цифрового забезпечення комунікативної взаємодії Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» зі споживачами передбачає довгострокову роботу, починаючи від їх вичерпного інформування – і до досконалого сервісного цифрового обслуговування.

Вибудовування механізму управління в умовах цифровізації передбачає перехід Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» від традиційного корпоративного менеджменту до інноваційного digital-менеджменту. Велике значення для підвищення ефективності цифрової взаємодії зі споживачами має також позиція «клієнтоорієнтованість», яка полягає в здатності організації розуміти і задовольняти інтереси клієнтів.

Запропоновані основні інструменти цифрової взаємодії компанії зі споживачами:

- впровадження онлайн-сервісів, зокрема, можливості користуватися мобільним додатком;
- дотримання постійного зворотного зв'язку зі споживачами, для чого доцільно проводити онлайн маркетингові дослідження, соціальні дослідження та соціальні акції.
- за допомогою цифрових інструментів регулярно проводити онлайн анкетування споживачів – наприклад, на сайті підприємства або в Особистому кабінеті. Оцінку діяльності компанії споживачами доцільно проводити за декількома напрямками: задоволеності обслуговуванням; менеджменту підприємства; повноти вирішення питання.

8. Ключовим аспектом цифрової трансформації в Україні є наявність кваліфікованих та компетентних кадрів. Організаціям, які прагнуть досконалої цифровізації, потрібний персонал із переліком компетенцій, необхідних людині в цифровому середовищі, що активно розвивається.

На підставі вивчення даних та матеріалів зарубіжних досліджень у дослідженні узагальнено карту навичок людини в цифровій організації.

Для розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» пропонується аналогічно принципу безперервного вдосконалення PDCA (Plan – плануй, Do – роби, Check – перевіряй, Act – впливай), який також називають циклом Шухарта-Демінга, впровадити стратегію розвитку особистісних компетенцій кадрів відповідно до принципу безперервного розвитку компетенцій FIRST.

Запропоновано алгоритм побудови дорожньої карти розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ», розробка якої як інструмента стратегічного планування дає можливість візуалізувати послідовність та інтенсивність необхідних заходів для вдосконалення цифрових компетенцій персоналу підприємства.

Дорожня карта розвитку цифрових компетенцій персоналу Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ» дозволяє спланувати діяльність щодо вдосконалення цифровізації комунікативних процесів на 2 роки за визначеними напрямками цифрових змін, що базуються на інноваційному принципі безперервного розвитку компетенцій FIRST.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. О., Дмитрук С. М. Підвищення ефективності управління персоналом в контексті особливостей розвитку підприємств енергетичного сектору України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2-3 (70-71). С. 54–62.
2. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і зв'язок. *Проблеми економіки: Соціальна економіка, політика та демографія*. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaunyatist-i-motivatsiya-pratsi-vinformatsiyniy-ekonomitsi-transformatsiya-i-vzaimozv-yazok> (дата звернення: 28.10.2023).
3. Андрющенко К., Шергіна Л., Ковтун В. Аналіз особливостей та перспектив розвитку України в концепції «Індустрія 4.0». *Технологічний аудит та виробничі резерви*. 2018. № 4/5. С. 36–41.
4. Апопій В. В. Дорожня карта – інструмент удосконалення механізму державного забезпечення інноваційної активності підприємництва. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 18. С. 42–46.
5. Архітектура персонального комп'ютера. URL: <https://dl.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 03.11.2023).
6. Бебик В. Глобальне інформаційне суспільство: поняття, структура, комунікації. *Інформація і право*. 2011. № 1. С. 41–49.
7. Василик А. В., Кушнір А. І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 9. С. 119–127.
8. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51–58.
9. Войнаренко М. П. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. Т. 3. С. 18–24.

10. Володимир Зеленський: Додаток «Дія» – це перший крок на шляху до побудови держави-сервісу. Президент України: Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/news/volodimirzelenskijdotok-diya-ce-pershij-krok-na-shlyahu-59633> (дата звернення: 07.11.2023).
11. Воронкова В. Глобальна інформатизація як головна тенденція соціоприродної еволюції людства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 3. С. 14–26.
12. Гавриленко М. М., Гораль Л. Т., Берлоус М. В. Трансформація економічних систем під впливом цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 261–267.
13. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 829. С. 52–58.
14. Гораль Л. Т. Багатоаспектність формування процесу управління безпекою розвитку промислового підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 240–246.
15. Грановська В. Г. Система управління підприємством: іноземний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13 (2). С. 70–75.
16. Гриб О.Г. Аналіз перспектив розвитку цифрової енергетики в Україні. *Вісник національного технічного університету ХПІ. Серія : Гідравлічні машини та гідроагрегати*. 2020. № 1. С. 85–90.
17. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12.
18. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі : навч.-метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Кудряченко. Київ : ІКЦ «Леста», 2006. 248 с.
19. Довгань О. Інформаційні ресурси: національні та державні, зміст, поняття. *Інформація і право*. 2015. № 3 (15). С. 85–91.

20. Дорожні карти цифрової трансформації – як інструмент стратегічного планування та розвитку. URL: <https://railexproua.com/novyny/dorozhnya-karta/> (дата звернення: 09.11.2023).

21. Дрешпак В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ при Президентові України, 2015. 168 с.

22. Дубас О. П. Інформаційно-комунікативний простір: культурно-політичні детермінанти : монографія. Київ : Генеза, 2011. 256 с.

23. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка. Електронний журнал*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/7.pdf (дата звернення: 08.11.2023).

24. Кадикова І. М., Ларіна С. О., Чумаченко І. В. Метод визначення очікувань зацікавлених сторін і їх коригування при стратегічному управлінні програмою проектів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 1 (7). С. 51–58.

25. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21.

26. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.

27. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 07.11.2023).

28. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 211–220.

29. Крос К., Гакет А. Р. Політичні комунікації та новинні засоби масової інформації у демократичних країнах: конкуруючі підходи. Бібліотека УКМА. URL: <https://elib.ukma.edu.ua/Journalism/SMI.pdf> (дата звернення: 10.11.2023).

30. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління.* 2018. № 1. С. 5–10.

31. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.

32. Миколук О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 4. С. 142–146.

33. Михайлова К. В., Матвєєва Н. М. Цифрова трансформація та її вплив на бізнес та ділове середовище. *International Scientific Journal «Internauka».* 2017. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15438237831447.pdf> (дата звернення: 06.11.2023).

34. Михальчук С. Інтернет-комунікації як чинник демократизації електоральної участі громадян України : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Луцьк. 2017. 248 с. URL: https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/dis_mykhalchuk.pdf (дата звернення: 10.11.2023).

35. Національна безпека в умовах інформаційних та гібридних війн : монографія / авт. кол. : В. Куйбіда та ін. ; за заг. ред. В. Куйбіди, В. Бебика. Київ : НАДУ при Президентові України, 2019. 384 с.

36. Олефір І. Моделі інформаційного суспільства та інформаційної безпеки в умовах глобалізації / дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Чернівці. 2018. 274 с.

37. Олійченко І. М. Дослідження розвитку інформаційного забезпечення організацій, що забезпечують надання комунальних послуг на регіональному

рівні. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2012. № 3 (60). С. 329–333.

38. Онищенко О., Горовий В., Попик В. Національний інформаційний суверенітет у контексті розвитку новітніх інформаційних технологій. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського. Київ : НБУВ, 2011. 154 с.

39. Офіційний інтернет-портал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 29.09.2023).

40. Офіційний інтернет-портал НКРЕКП. URL: <https://www.nerc.gov.ua/> (дата звернення: 30.09.2023).

41. Офіційний сайт Групи «Нафтогаз». URL: <https://www.naftogaz.com> (дата звернення: 01.11.2023).

42. Офіційний сайт Дніпровської філії «ГАЗМЕРЕЖІ». URL: <https://grmu.com.ua/> (дата звернення: 01.11.2023).

43. Перезова І. В. Застосування новітніх інформаційних технологій в системі контролінгу як метасистеми управління промисловим підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 50–54

44. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 201–204.

45. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 січ. 2015 р. № 2. Редакція від 20 берез. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.11.2023).

46. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04 груд. 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.10.2023).

47. Полянська А. С., Кінаш І. П, Савчук С. В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 15. Т. 2. С. 94–106.

48. Полянська А. С., Савчук С. В. Цифровізація освітніх послуг: виклик чи об'єктивна реальність? *Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження*. Монографічна серія у 4 т. Т. 2. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 242–261.

49. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. Редакція від 14 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

50. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. Редакція від 24 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

51. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг : Указ Президента України від 29 лип. 2019 р. № 558. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5582019-28853#Text> (дата звернення: 08.10.2023).

52. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. Редакція від 24. жовт. 2020 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2939-17#Text> (дата звернення: 25.09.2023).

53. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. Редакція від 13 лют. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 30.10.2023).

54. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. Редакція від 07 листоп. 2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

55. Про електронні комунікації : Закон України від 16 груд. 2020 р. № 1089-IX. Редакція від 29 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 31.10.2023).

56. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 04.11.2023).

57. Про затвердження Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення : Наказ Міністерства цифрової трансформації України від 10 груд. 2021 р. № 173. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1664-21#Text> (дата звернення: 18.10.2023).

58. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 03 січ. 2013 р. № 13. Редакція від 31 груд. 2019 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-п#Text> (дата звернення: 28.10.2023).

59. Про Концепцію розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 верес. 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text> (дата звернення: 20.10.2023).

60. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22 верес. 2016 р. № 1540-VIII. Редакція від 07 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

61. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01 груд. 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

62. Про очищення влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682-VII. Редакція від 20 берез. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 02.11.2023).

63. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квіт. 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

64. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 трав. 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text> (дата звернення: 07.11.2023).

65. Про телекомунікації : Закон України від 18 листоп. 2003 р. № 1280-IV. Редакція від 24 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1280-15#Text> (дата звернення: 28.09.2023).

66. Рейтинг постачальників газу 2022. DixiGroup. URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2022/04/ranking-of-gas-suppliers-1-2022-final.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).

67. Руденко М. В. Принципи цифровізації системи управління в сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки.* 2019. № 2. URL: <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/download/3447/3665> (дата звернення: 05.11.2023).

68. Савчук С. В. Цифрова економіка: сутність та особливості становлення. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2020. Вип. 2 (21). С. 41–50.

69. Савчук С. В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2020. Вип. 1 (21). С. 78–85.

70. Сем'ячков К.А. Цифрова економіка і її роль в управлінні сучасними соціально-економічними відносинами. *Сучасні технології управління.* 2017. № 8 (80). URL: <http://sovman.ru/article/8001/www.economy.in.ua> (дата звернення: 08.11.2023).

71. Стратегія Нафтогаз Цифрові Технології. URL: <https://www.naftogaz.com/digital-technology> (дата звернення: 04.11.2023).

72. Третяк Н., Бондар Ж. Вплив імплементації цифрових технологій на процес управління підприємством. *Фінансовий простір.* 2021. № 3. С. 217–226.

73. Україна 2030. Е-країна з розвинутою цифровою економікою: Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 09.11.2023).

74. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96–103.

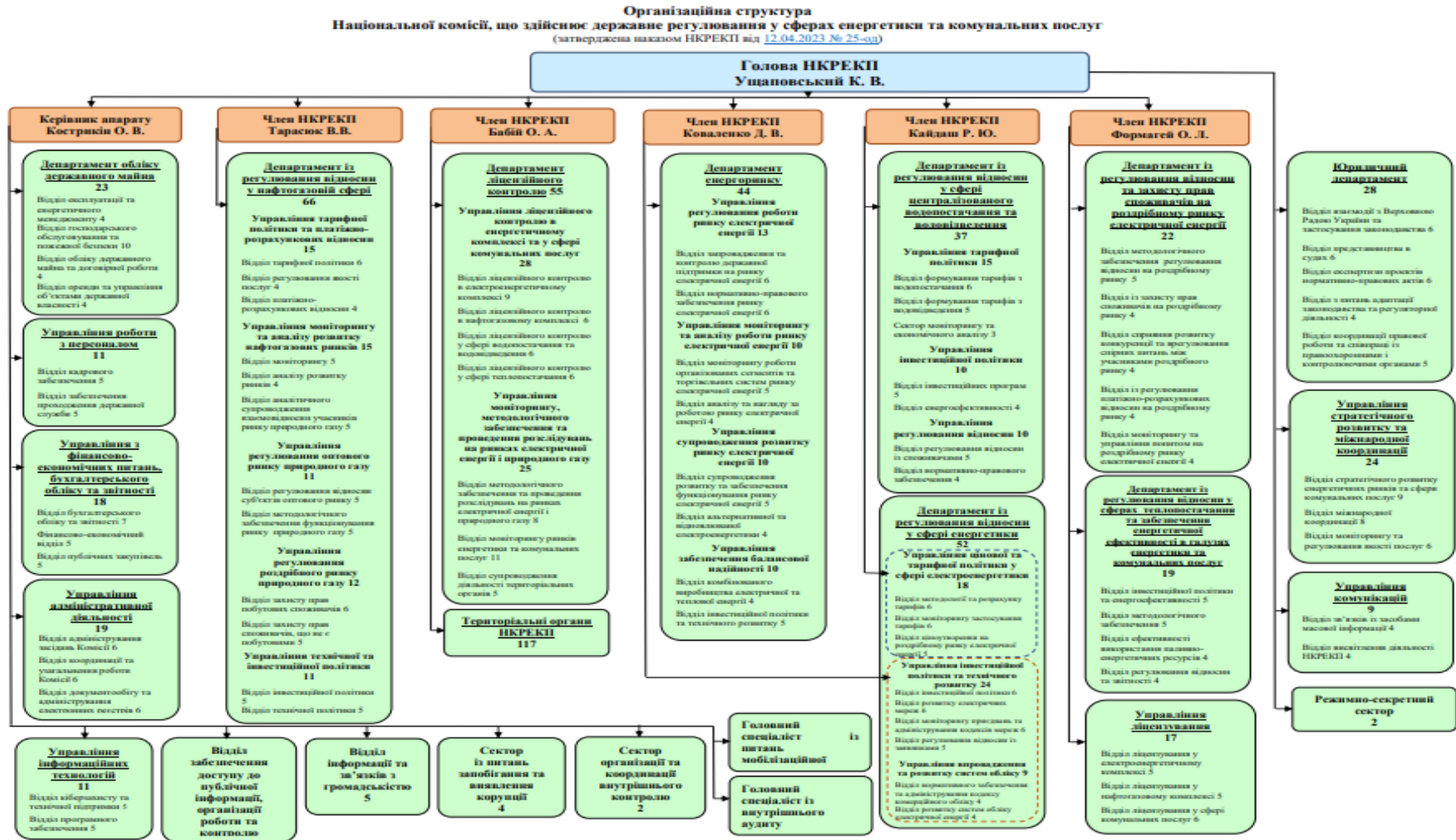
75. Чекотовський Е. В. Статистичні методи на основі Microsoft Excel 2016 : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 408 с.

76. Шевченко М. І. Соціологічне дослідження як інструмент встановлення зворотного зв'язку з суспільством в процесі розробки і прийняття рішень на різних рівнях державного управління. *Молодий вчений*. квітень. 2016. № 4.1 (31.1). С. 105–109.

ДОДАТКИ

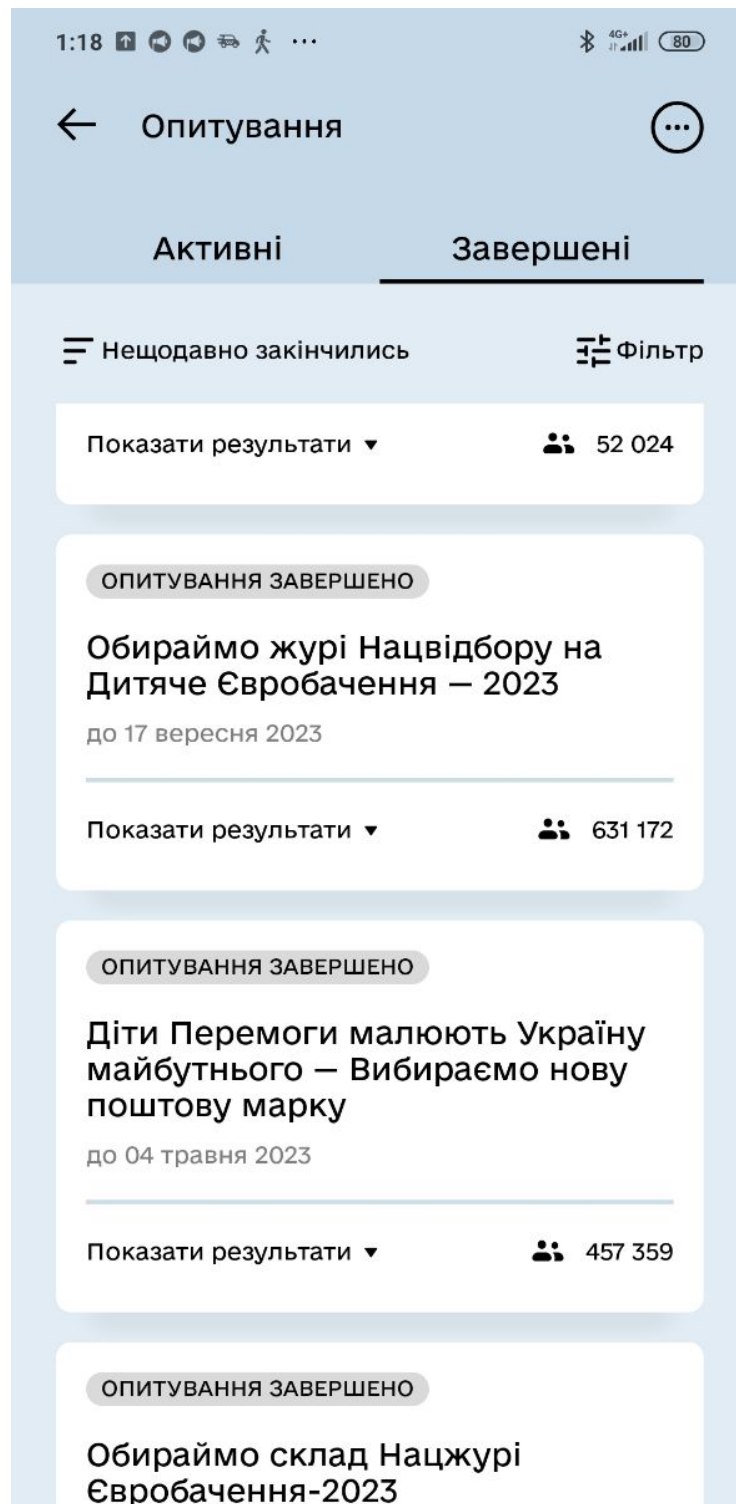
Додаток А

Організаційна структура НКРЕКП



Додаток Б

Мобільний застосунок Дія



Додаток В

Загальний рейтинг постачальників газу

1. ЗАГАЛЬНИЙ
РЕЙТИНГ
ПОСТАЧАЛЬНИКІВ