

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 Кузнцова Дениса Юрійовича

академічної групи 281м-22-3 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Діджиталізація та публічна комунікація у місцевому самоврядуванні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Хожило І.І.	78	добре	
розділів:				

Рецензент:	Антонова О.В.	81	добре	
------------	---------------	----	-------	--

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

Дніпро
2023

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Діджиталізація та публічна комунікація у місцевому самоврядуванні».

70 стор., 7 табл., 4 рис., 49 джерел.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ.

Об'єкт дослідження – міське самоврядування як публічноуправлінський інститут.

Предмет дослідження – діджиталізація та публічна комунікація у місцевому самоврядуванні.

Мета дослідження – розроблення пропозицій щодо удосконалення публічноуправлінської діяльності в органах місцевого самоврядування на засадах розвитку діджиталізації та публічної комунікації.

У першому розділі досліджуються теоретичні засади місцевого самоврядування. Другий розділ присвячено дослідженню сучасних механізмів публічного управління в органах місцевого самоврядування. У третьому розділі розглядаються можливості та рекомендації щодо удосконалення підходів у розвитку діджиталізації та публічної комунікації на місцевому рівні.

Сфера практичного застосування результатів роботи – органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Digitalization and public communication in local self-government».

70 pages, 7 figures, 4 tables, 49 sources.

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENT, DIGITALIZATION, PUBLIC COMMUNICATION, IMPROVEMENT.

Object of research – local self-government as a public administration institution.

Subject of research – the digitalization and public communication in local self-government.

The purpose of research – to develop of proposals for improving public management activities in local self-government bodies based on the development of digitalization and public communication.

The first chapter examines the theoretical foundations of local self-government. The second chapter is devoted to the study of modern mechanisms of public management in local self-government bodies. The third chapter examines opportunities and recommendations for improving approaches in the development of digitization and public communication at the local level.

Scope of practical application – local self-government bodies, civil society institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1. Місцеве самоврядування як особливий вид реалізації владно-публічних повноважень	8
1.2. Місцеве самоврядування в Україні у період адміністративної реформи	20
РОЗДІЛ 2	
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	
2.1. Концептуальні засади комунікативної політики органів влади.....	29
2.2. Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти публічного управління в особливий період.....	39
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ У РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	
3.1. Зарубіжний досвід ефективних комунікаційних практик на місцевому рівні	47
3.2. Пріоритетні напрямки удосконалення комунікативної політики в органах місцевого самоврядування в Україні.....	57
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ефективна організація публічної влади на сучасному етапі державотворення постає одним із найважливіших пріоритетів регіонального розвитку України як демократичної та правової держави, яка прагне наблизитися до передових світових стандартів публічного управління. Актуалізація побудови ефективної системи взаємодії і забезпечення органами місцевого самоврядування результативних зв'язків із громадськістю посилюється в контексті запровадження європейських стандартів комунікації «влада–суспільство», які є релевантним фактором легітимізації управлінських рішень та забезпечують створення умов для реальної участі населення у формуванні й реалізації державної політики.

Реформування та модернізація, які безпосередньо стосуються таких глобальних процесів як інформатизація і цифровізація, посилення комунікаційної політики органів публічної влади виступають актуальним завданням, що актуалізується в процесі удосконалення інформаційно-комунікаційної діяльності органів публічної влади, а зважаючи на процеси децентралізації, тим більше актуально це питання постає на місцевому рівні в контексті діяльності органів місцевого самоврядування.

У науковій літературі дослідженню проблематики місцевого самоврядування присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, таких як: О.М. Алтуніна, В. В. Борщевський, О. Б. Василиця, Є. Е. Матвеев, А. О. Глипка, О. Золотоноша, Ю. М. Кириченко, М. В. Ковалів, В.Я. Яремко, Л.І. Кузьо, М. Г. Левчук, А. П. Лелеченко, О. І. Васильєва, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук, І. С. Щebetун, К. Ю. Волошина та ін.

Питання діджиталізації та публічної комунікації у місцевому самоврядуванні розглядаються в раках досліджень: Є.О. Архипової, Н.О. Дмитренка, Н. Драгомирецької, Н.А. Литвина, Л.В. Крупнової, В. Г. Мазура, А. В. Миколюка, О.В. Михайловської, Є.О. Романенко, Н. О. Сидоренко, Д.А. Терещенка, Н.В. Шотурми. Віддаючи належне науковій і практичній

значущості праць, в яких розглядаються різні аспекти досліджуваного питання, все ж наголосимо на очевидній відсутності у вітчизняній науці комплексного аналізу, що поєднував би висвітлення теоретичних, методологічних та емпіричних аспектів формування і реалізації публічних комунікацій в системі органів місцевого самоврядування

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розроблення пропозицій щодо удосконалення публічноуправлінської діяльності в органах місцевого самоврядування на засадах розвитку діджиталізації та публічної комунікації.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи місцевого самоврядування як особливого виду реалізації владно-публічних повноважень;
- охарактеризувати місцеве самоврядування в Україні у період адміністративної реформи;
- вивчити концептуальні засади комунікативної політики органів влади;
- проаналізувати діджиталізацію та публічну комунікацію як інструменти публічного управління в особливий період;
- дослідити зарубіжний досвід ефективних комунікаційних практик на місцевому рівні;
- окреслити пріоритетні напрямки удосконалення комунікативної політики в органах місцевого самоврядування в Україні.

Об'єктом дослідження є публічна комунікація та процеси діджиталізації у місцевому самоврядуванні.

Предметом дослідження є публічні комунікації органів місцевого самоврядування в умовах реформування інституту місцевого публічного управління.

Методи дослідження. Методи дослідження обрані з урахуванням поставленої мети і завдань дослідження, його об'єкта та предмета. В основу методології дослідження, покладено комплексний підхід з використанням загально-наукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, в ході

написання роботи використано методи узагальнення, сходження від абстрактного до конкретного, класифікації, групування, порівняння тощо. Зазначені методи застосовувались автором у взаємозв'язку задля забезпечення всебічного дослідження. В процесі розкриття теми використовувались також такі методи як: системно-структурний, формально-логічний, функціональний. Дані методи застосовані при розкритті специфіки формування комунікаційної політики органів публічної влади на місцевому рівні, визначенні напрямків та шляхів формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування (ОМС).

Інформаційною основою дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері адміністративного управління, нормативно-правові акти, науково-практичні матеріали, що містяться у вітчизняних та зарубіжних публікаціях, офіційні Інтернет-сайти суб'єктів надання адміністративних послуг, аналітичні матеріали тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Місцеве самоврядування як особливий вид реалізації владно-публічних повноважень

Система місцевого самоврядування в Україні відіграє вагомую роль у розбудові демократичної політичної системи, формуванні ефективного механізму соціально-економічного управління на рівні територіальних громад. Місцеве самоврядування поряд з державним управлінням є складовою цілісної системи публічної влади. Система місцевого самоврядування України пройшла низку реформувань та реорганізацій з моменту проголошення незалежності держави, але досі не стала дієвою ефективною самоврядною організацією місцевої життєдіяльності суспільства. В умовах сьогодення українське суспільство і держава зіткнулись із загальнонаціональною проблемою: рівень ефективності і якості функціонування органів місцевого самоврядування не лише не забезпечує створення умов інноваційного розвитку територіальних громад, а й у більшості громад він є недостатнім для забезпечення належного життєвого середовища та його підтримки на рівні, необхідному для всебічного розвитку людини, її самореалізації, не дозволяє виконувати зобов'язання щодо безпеки й умов життя людини [5, с. 184].

В науковій думці система місцевого самоврядування визначається як сукупність організаційних форм здійснення місцевої влади через сукупність форм прямого волевиявлення громадян, органів публічного управління, органів територіального громадського самоврядування, інших організаційно-правових форм здійснення місцевого самоврядування, за допомогою яких населення реалізує своє право на місцеве самоврядування. Відповідно вважаємо, що під системою місцевого самоврядування розуміється сукупність заходів, методів і засобів, спрямованих на упорядкування діяльності місцевого співтовариства щодо розв'язання поставлених перед ним завдань.

Правове унормування діяльності місцевого самоврядування в Україні, механізм взаємодії та співробітництва між місцевими органами влади ґрунтується на наступних законодавчих актах:

- Конституція України [19];
- Закон України «Про місцеве самоврядування» [37];
- Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [39].

Відповідно до статті 140 Конституції України місцеве самоврядування «здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, тобто через певний структурно-організаційний механізм, який іменується системою місцевого самоврядування».

Законом України «Про місцеве самоврядування» [37] місцеве самоврядування визначається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [19].

Основним документом, на який спирається місцеве самоврядування, є Конституція України. У загальному вигляді найважливіші питання, віднесені до відання місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, ст. 143 якої передбачає, що територіальні громади села, селища, міста [19]:

- безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування управляють майном, що є в комунальній власності;
- затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролюють їх виконання;

- затверджують бюджети відповідних адміністративно-територіальних одиниць і контролюють їх виконання;
- встановлюють місцеві податки і збори відповідно до закону;
- забезпечують проведення місцевих референдумів та реалізацію їх результатів;
- утворюють, реорганізують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю; вирішують інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції.

Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» окреслює систему, в якій функціонує місцеве самоврядування в Україні, правовий статус, механіку взаємодії органів у ньому. Згідно статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» до системи місцевого самоврядування входять наступні елементи: «територіальна громада; сільська, селищна, міська рада; сільський, селищний, міський голова; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; староста; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення» [37]. Відповідно система місцевого самоврядування включає системні елементи, що представлені на рис. 1.1.

В свою чергу Закон України «Про статус депутатів місцевих рад» стосується депутатів місцевих рад. У ньому окреслені межі та гарантії діяльності депутата, зрештою, визначено його правовий статус [40].

Особливості функціонування органів місцевого самоврядування під час воєнного стану визначаються Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [39].

Даним нормативним актом визначаються:

компетенція сільських, селищних, міських голів на час дії воєнного стану; регулюються умови створення населених пунктів, порядок і строк здійснення військовою адміністрацією повноважень місцевого

самоврядування. Окрім того спрощуються процедури прийняття актів органів місцевого самоврядування та сільських, селищних, міських голів.

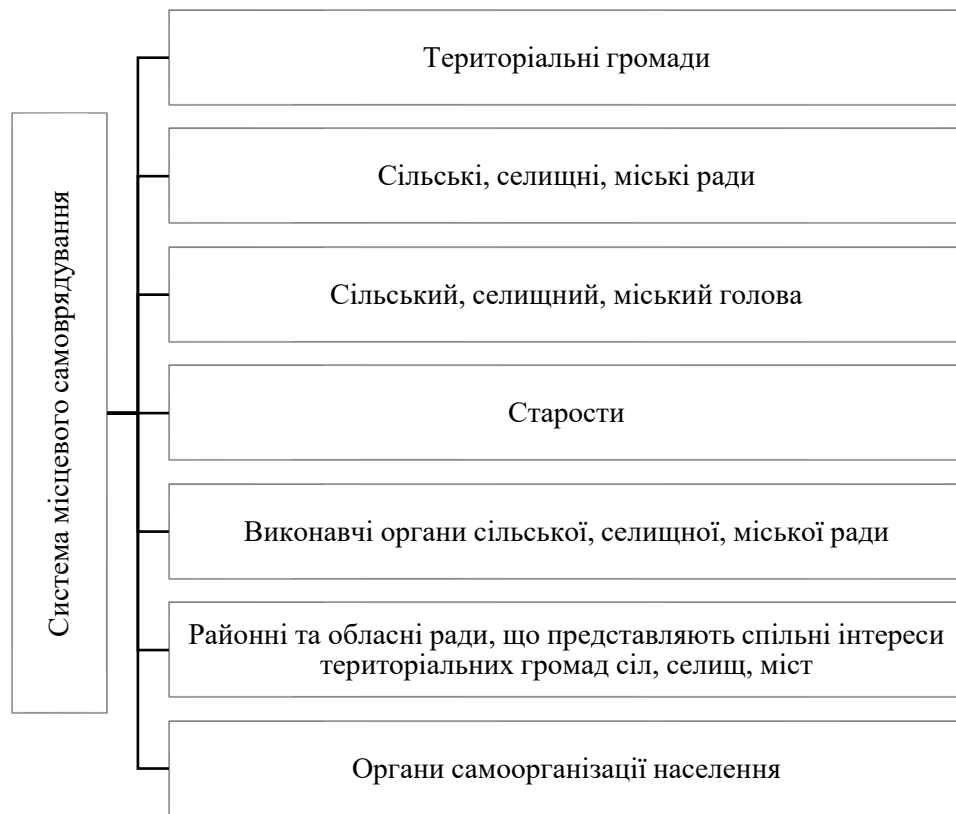


Рис. 1.1. Складові системи місцевого самоврядування в Україні [37]

В сучасних українських реаліях військово-цивільні адміністрації виступають організаційними інститутами держави, які реалізують державну економічну, соціальну, гуманітарну політику місцевих громад. Щодо компетенції, то військово-цивільні адміністрації мають повноваження як органів державної влади, так й органів місцевого самоврядування. Крім того, вони також мають можливість здійснювати повноваження як військового так і цивільного напрямку. Це можуть бути вирішення різних проблем, які пов'язані з діяльністю ЗСУ – надання військом частинам приміщень, питання щодо евакуації тощо.

Ключові завдання місцевого самоврядування полягають у зміцненні засад конституційного ладу країни, забезпеченні реалізації конституційних

прав людини і громадянина, створенні умов для забезпечення життєвоважливих потреб та законних інтересів населення, розвитку місцевої демократії. Місцеві громади займають у місцевому самоврядуванні важливе місце. Вони відіграють важливу роль в соціально-економічному розвитку території, в використанні соціального та духовного потенціалу місцевих жителів у вирішенні питань їх життєдіяльності, в ініціюванні та підтримці громадської ініціативи як окремих громадян, так і їх об'єднань.

Обравши євроінтеграційний курс суспільного руху, українська держава повинна у своїй внутрішній політиці орієнтуватись на загальноприйняті у Європейському співтоваристві норми щодо функціонування та розвитку інституту місцевого самоврядування. Насамперед, вони прописані у Європейській Хартії.

Для розуміння сутності місцевого самоврядування важливо також згадати, що в Європейській Хартії йдеться про інститут місцевого самоврядування, який на своїх територіях визначає «сукупність заходів, методів і засобів, спрямованих на упорядкування діяльності місцевого співтовариства щодо розв'язання поставлених перед ним завдань на основі принципів самоорганізації, самофінансування, самостійності з метою поліпшення якості життя населення території і збільшення його внеску в розвиток всього суспільства» [11].

Європейська Хартія перераховує такі загальні принципи, на основі яких здійснюється економічна, фінансово-бюджетна і податкова політика демократичної держави по відношенню до органів місцевого самоврядування:

- органи місцевого самоврядування в рамках національної соціально-економічної політики мають у своєму розпорядженні достатні власні фінансові кошти, які вони можуть вільно використовувати при здійсненні своїх функцій;
- фінансові кошти повинні відповідати функціям, передбаченим місцевому самоврядуванню Конституцією або Законом;
- щонайменше, частина фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування повинна формуватися за рахунок місцевих зборів і податків,

ставки яких місцеві органи мають повноваження встановлювати в межах, визначених Законом;

- фінансові ресурси, які складають підгрунття ресурсів місцевого самоврядування, повинні бути досить різноманітними і гнучкими, щоб, наскільки це можливо, за зміною транзакційних витрат, виникають при здійсненні компетенції місцевих органів;

- захист більш слабких у фінансовому відношенні місцевих органів вимагає запровадження процедур фінансового вирівнювання або еквівалента заходів, призначених для подолання наслідків нерівного розподілу потенційних джерел фінансування органів місцевого самоврядування і лежать вони повинні нести. Однак такі процедури не повинні обмежувати свободу вибору зазначених органів у межах їх компетенції.

Кожен з перерахованих принципів має власний зміст і гідний окремого розгляду. На думку В. В. Пиліна, основи місцевого самоврядування в будь-якій країні включають в себе сукупність встановлених Конституцією законодавством норм, що регулюють найбільш суттєві, корінні суспільні відносини, що виникають в процесі організації і здійснення місцевого самоврядування на всій території. Вони поділяються на такі групи: народовладдя, гуманістичні, соціальні, територіальні, організаційні, політичні, фінансово-економічні.

Основи народовладдя включають в себе сукупність офіційних норм позитивного права, регулюють процеси здійснення влади населенням безпосередньо, а також через органи місцевого самоврядування. Тут важливі не тільки видані державою закони, а нормативно-правові акти місцевого значення.

Гуманістичними основами виступають законодавчі та нормативно-правові акти, що закріплюють права і свободи людини як найвищої цінності, що визначають глибинний сенс і зміст діяльності місцевого самоврядування.

Соціальні основи виражаються в офіційних нормах, що закріплюють і регулюють здійснення соціальної політики місцевого самоврядування,

спрямованої на створення умов, забезпечують гідне життя і вільний розвиток людини.

Територіальні основи нормативно закріплюють і регулюють територіальну організацію місцевого самоврядування в конкретних межах.

Організаційні основи включають норми, що закріплюють і регулюють порядок утворення і конкретного упорядкування органів місцевого самоврядування (статус, компетенція, форми і принципи діяльності).

Політичними основами виступають офіційні норми, що закріплюють політичний статус місцевого самоврядування та ідеологічну багатоманітність в місцевих громадах.

Нарешті, фінансово-економічні основи закріплені в законодавчих установах, що регламентують формування і використання муніципальної власності, місцевих бюджетів та інших місцевих фінансів.

Отже, місцеве самоврядування знаходиться на перетині всіх сфер людської діяльності, відіграє важливу роль у становленні та функціонуванні політико-правової, економічної, соціальної та духовної організації суспільства.

У вирішенні своїх управлінських завдань місцеве самоврядування користується державно-владними повноваженнями, якими воно наділяється на основі конституційного права. При цьому слід зазначити, що терміни «повноваження», «компетенції» та «функції» є досить близькими за своєю сутністю та змістом, що не дозволяє науковцям остаточно визначитись із розмежуванням цих понять. Так, за енциклопедичним словником з державного управління повноваження місцевого самоврядування – це сукупність прав і обов'язків територіальних громад; сільських, селищних, міських рад; сільських, селищних, міських голів; виконавчих органів сільських, селищних, міських рад; районних та обласних рад і їх голів; районних у містах рад, утворених ними виконавчих органів та їх голів, закріплених за ними у встановленому законом порядку для здійснення покладених на них функцій. Обсяг повноважень залежить від закріплених за ними за законом, а також від прийнятих рішень органами місцевого самоврядування та органами

самоорганізації населення, якщо вони не суперечать законодавству та змісту їх компетенції.

Відповідно до Ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [37], а також на основі «Європейської хартії про місцеве самоврядування» та інших нормативно-правових актів сформовано спеціальні принципи місцевого самоврядування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика принципів місцевого самоврядування в Україні

Принцип	Характеристика та механізми реалізації принципів
<i>народовладдя</i>	носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, що здійснює її безпосередньо та через органи державної влади і місцевого самоврядування
<i>законність</i>	організація та діяльність інституцій місцевого самоврядування підкріплена чинним законодавством України
<i>гласність</i>	забезпечує прозору діяльності органів місцевого самоврядування і систематичну інформацію населення про неї
<i>колегіальність</i>	означає таку організацію та функціонування відповідного колективного органу, до складу якого входить певна кількість осіб, вибраних персонально у визначеному законом порядку, і питання, що належать до його компетенції, вирішуються більшістю голосів на засадах колективного обговорення
<i>поєднання місцевих і державних інтересів</i>	реалізація спільних зусиль органів місцевої влади
<i>виборність</i>	органи місцевого самоврядування формуються шляхом вільних виборів, що здійснюються на основі загального, рівного і прямого виборчого права таємним голосуванням терміном на 5 років (сільські, селищні, міські голови 6 терміном на 4 роки)
<i>самостійність</i>	правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність у межах повноважень, визначених чинним законодавством
<i>підзвітність та відповідальність</i>	підзвітність та відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальними громадами
<i>державна підтримка та гарантія місцевого самоврядування</i>	виявляється у наданні територіальним громадам та їхнім органам владно-управлінських повноважень, згідно із Ст. 7 Основного Закону
<i>судовий захист</i>	судовий захист прав місцевого самоврядування, відповідно до ст. 145 Основного Закону

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Окрім того, Мішин С.І. відзначає, що для місцевого самоврядування характерні специфічні ознаки, які проявляються у наступному:

- наявність виборчого (представницького) і інших виборчих органів місцевого самоврядування;
- наявність власної компетенції, тобто певного обсягу предметів ведення і повноважень. Предмети ведення характеризують ті сфери та об'єкти, які знаходяться під впливом тільки або переважно місцевого самоврядування – розпорядження власністю, що належить місцевій громаді; формування місцевої нормативно-правової бази; прийняття та виконання місцевого бюджету тощо;
- наявність у місцевого самоврядування власних ресурсів;
- підзаконність. Місцеве самоврядування розвивається та функціонує тільки в тих рамках, які йому запропоновані законом; тільки закон регулює діяльність місцевого самоврядування [32, с. 63].

Отже, місцеве самоврядування є інститутом який зв'язує відносини держави та територіальних громад та за допомогою різноманітних важелів, фінансових, культурних, соціальних та інших впливає на реалізацію регіональної політики та на розвиток регіону. Регіональний рівень дозволяє поєднувати інтереси державної влади і суспільства, забезпечуючи реалізацію стратегії держави та ефективно розвивати регіон відповідно до його ресурсів та потенціалу. Місцеве самоврядування є основним і дуже ефективним механізмом взаємодії між місцевими громадами та державою. Відповідно до основних завдань та принципів організації системи місцевого самоврядування визначаються його базові функції напрямки і сфери діяльності.

На думку І.В. Ковбаса, функції місцевого самоврядування – це комплекс прав та обов'язків, які витікають із завдань, виконання яких сприяє оптимальному поєднанню місцевих та загальнодержавних інтересів, а також реалізації соціально-економічного потенціалу ОМС [18, с. 137].

Натомість А. О. Глипка визначає функції місцевого самоврядування як основні напрями та орієнтири діяльності органів місцевого самоврядування

щодо вирішення питань місцевого значення в межах, що базуються на положеннях Конституції і законів України [5, с. 183].

Розглядаючи сутність функціонального забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, А.Ф. Шипко акцентує увагу на модернізації функцій органів місцевого самоврядування у соціальній сфері. Дослідник аргументовано доводить, що функції органів місцевого самоврядування у цій сфері не є статичною системою, а скоріш вони є динамічною рухливою системою [51]. На прикладі функціонального управління системою охорони здоров'я автор обґрунтував, що органи місцевого самоврядування застосовують як традиційні управлінські функції (адміністративно-політичні, економічні, соціальні, гуманітарні, стратегічне планування, мотивація, контроль, організація діяльності з надання медичної та лікувально-профілактичної допомоги), так використовують модернізовані чи абсолютно нові функції (прогностична, діагностична, моделююча, координуюча, регулятивна, представницька, менеджерська, сервісно-маркетингова, функція здоров'язбереження). Тож місцевому самоврядуванню притаманні всі найважливіші ознаки відповідального соціального утворення, що функціонує на базі певних принципів і здійснює певні владні повноваження в процесі вироблення та реалізації місцевої політики на адміністративній території.

Погоджуємося із думкою О. Алтуніної [1], котра пропонує об'єднати функції органів місцевого самоврядування у функціональні групи (табл. 1.2).

В умовах війни органи місцевого самоврядування (ОМС) налагоджують роботу з урахуванням викликів та загроз воєнного стану. З метою розв'язання складних проблем воєнного часу діяльність ОМС спрямована на підвищення ефективності взаємодії між органами державної влади, керівництвом територіальних громад та представниками громадських і волонтерських організацій. В даному контексті органи місцевого самоврядування усіх рівнів співпрацюють з військовим командуванням та військовими адміністраціями, а за потреби погоджують між собою окремі повноваження.

Таблиця 1.2

Систематизація функцій місцевого самоврядування [1, с. 9-10]

Група функцій	Характеристика функцій	Зміст функцій
<i>ЗАГАЛЬНІ</i>	Група основних функцій, що орієнтовані на вирішення питань загального характеру	<ul style="list-style-type: none"> – вирішення питань місцевого значення з урахуванням державних інтересів; – забезпечення виконання загальнодержавних нормативних актів, програм соціально-економічного розвитку; – здійснення керівництва підприємствами (об'єднаннями, організаціями і установами), які є їх комунальною власністю; – розпорядження рухомим і нерухомим майном, доходами місцевих бюджетів, іншими коштами, землею, природними ресурсами, що є у власності ТГ; – затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, контроль за їх виконанням; – затвердження бюджетів і контроль за їх виконанням; – встановлення місцевих податків і зборів; – забезпечення проведення місцевих референдумів та реалізації їх результатів; – забезпечення участі жителів територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення та суспільно-державних справ; – забезпечення задоволення потреб населення у соціально-культурних, комунально-побутових та інших життєво-важливих послугах
<i>СПЕЦІАЛЬНІ</i>	залежать від правового статусу та специфіки діяльності окремих видів ОМС.	<ul style="list-style-type: none"> – управлінські; – владно-організаційні; – координуючі; – розпорядницькі; – забезпечуючі.
<i>ЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНІ (ДОПОМІЖНІ)</i>	Функції забезпечення, виконують кадрові апарати, господарчі підрозділи, органи та підрозділи матеріально-фінансового забезпечення тощо. Забезпечувальні функції спрямовані на забезпечення реалізації (здійснення) основних функцій, які покладені на органи місцевого самоврядування. Забезпечувальні функції мають внутрішньо-організаційний характер.	

З урахуванням фундаментальних завдань, функцій та цілей діяльності органів місцевого самоврядування слід сформулювати функціональне призначення місцевого самоврядування як особливого виду реалізації владно-публічних повноважень (рис. 1.2).

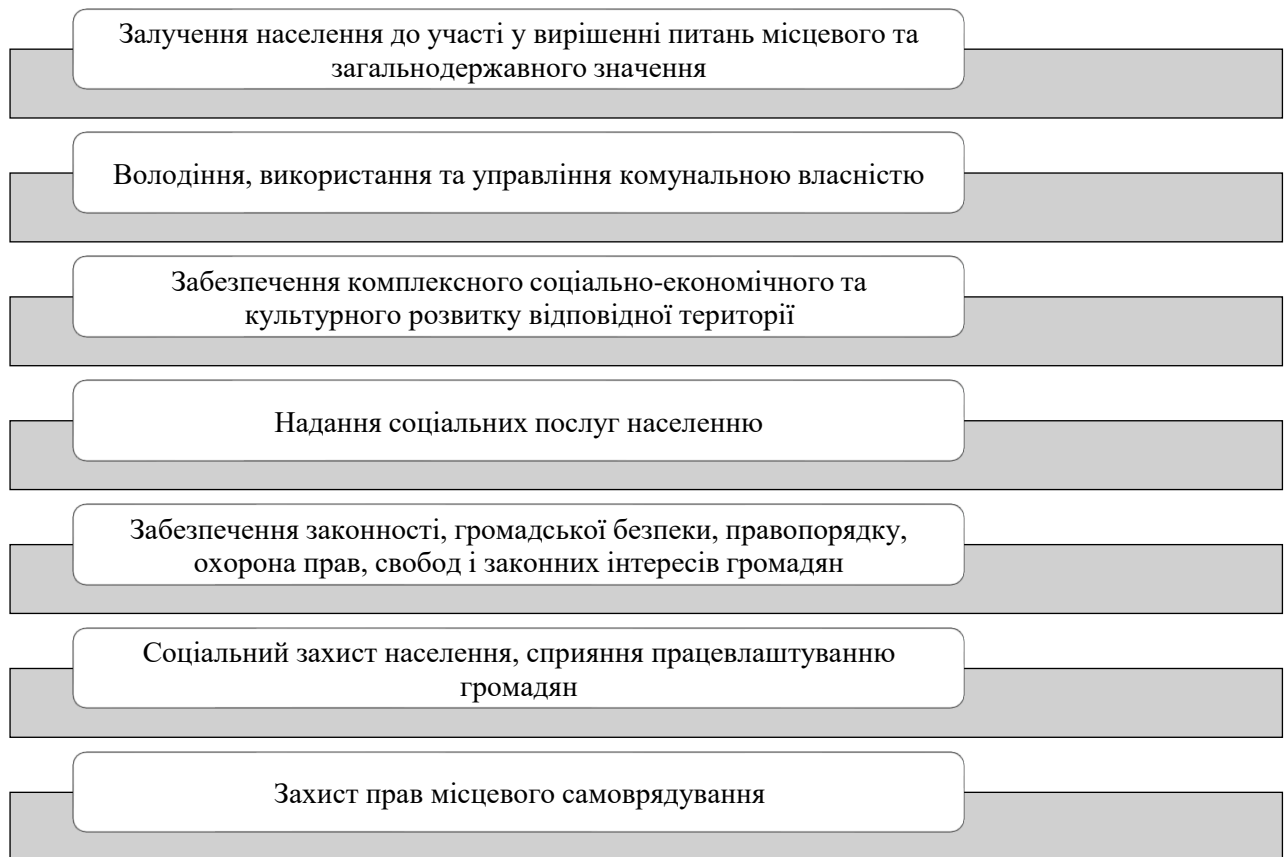


Рис. 1.2. Функціональність органів місцевого самоврядування в системі публічної влади [1, с. 10]

Отже, місцеве самоврядування як територіальна організація місцевої влади виступає як функціональна система управління територіальними утвореннями в масштабі країни, яка утворюється внаслідок перерозподілу компетенції між центральними та регіональними органами державної влади та функцій в ієрархічній системі професійного управління. Місцеве самоврядування як особлива підсистема публічного управління виконує важливі завдання та функції щодо організації діяльності територіальних громад та характеризується принципами законності, гласності, відкритості, народовладдя тощо.

1.2. Місцеве самоврядування в Україні у період адміністративної реформи

Сучасні умови, в яких відбуваються державні та суспільні перетворення в Україні потребують виваженого та ґрунтовного аналізу місцевого самоврядування в Україні в контексті реалізації адміністративної реформи. Реалізація адміністративної реформи поставила проблему глибоких перетворень в українському суспільстві. Перш за все це реформування системи публічної влади, яка передбачає суттєве розширення повноважень місцевих рад шляхом децентралізації органів державної влади, перерозподіл повноважень, гармонізація загальнодержавних і місцевих соціально-економічних та гуманітарних програм розвитку.

Необхідність реформування місцевого самоврядування обумовлена об'єктивними причинами фундаментального характеру, а саме пошуком шляхів подальшого розвитку місцевого самоврядування з урахуванням оптимального поєднання національних особливостей держави із загально-прийнятими в сучасному світі стандартами демократії. [46, с. 82]

Варто відзначити, що якість і доступність адміністративних, соціальних та інших послуг, що надаються населенню органами місцевого самоврядування, державними й комунальними установами та організаціями залишається на низькому рівні, позбавляючи громадян конституційних гарантій, гальмуючи розвиток територій і держави. Це пояснюється декількома причинами, проте однією з головних, на наш погляд, є відставання старих форм управлінської, організаційно-функціональної, діяльності від нових потреб, які виникли з початком децентралізації, тобто управлінської самодостатності органів місцевого самоврядування.

Погоджуємося із думкою Щebetуна І. С. та Волошиної К. Ю., які відзначають, що актуальними для України залишаються питання вдосконалення системи місцевого самоврядування, забезпечення сталого

розвитку громад, поєднання зусиль різних учасників цього процесу (громад, владних інституцій) задля найбільш ефективного та якісного задоволення потреб жителів відповідних територій [46, с. 82-83]. Вчені відзначають, на сьогодні в Україні поки що не встановлена повноцінна та ефективна система місцевого самоврядування, яка б була відокремлена від системи державної влади (організаційно, функціонально та матеріально-фінансово), але їй чітко не визначена концептуальна її основа, конституційна модель організації муніципальної влади, оскільки чинна модель системно-структурної організації місцевого самоврядування була запроваджена як перехідна, що вже вичерпала свою роль та фактично призводить до гальмування не лише розвитку інституту місцевого самоврядування, а й територіального розвитку країни загалом [46, с. 83]

В науковому доробку Золотоноші О. виокремлено наступні проблеми, на вирішення яких має бути спрямована реформа місцевого самоврядування в Україні:

- значні регіональні диспропорції та поглиблення депресивності окремих територіальних громад і регіонів у цілому;
- недосконалість правового регулювання питань статусу територіальних громад і повноважень місцевих влад, а також неврегульованість функціонування місцевого самоврядування;
- недостатнє фінансове та матеріально-технічне забезпечення територіальних громад;
- низька якість життя громадян;
- неефективне управління власністю територіальних громад та система надання послуг населенню;
- недостатній професійний рівень посадових осіб органів місцевого самоврядування та висока плинність кадрів [14, с. 199].

В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську Хартію місцевого самоврядування, прийнято низку базових нормативно-правових актів, які створюють правові та фінансові основи

діяльності органів місцевого самоврядування, проте головна задача, закладена в Основному Законі [19], – забезпечення права територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення, недостатньо ефективно реалізовувалася. Процес децентралізації розпочато 2014 року з прийняттям «Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» (01.04.2014), законів України «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015) та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації. За період з 2014 року було утворено 1070 об'єднаних територіальних громад (ОТГ), у які добровільно об'єдналися 4882 громад. Добровільне об'єднання територіальних громад дозволило новоутвореним органам місцевого самоврядування дістати відповідні повноваження та ресурси, що їх раніше мали міста обласного значення.

Адміністративна реформа має на меті проведення динамічних змін у системі органів державної влади, її структурі та структурі самих органів, впровадження цілеорієнтованих програмних методів управління, оптимізації сукупності та структури владних повноважень, виведення з повноважень органів державної влади функцій, що можуть бути делеговані недержавним інституціям зі збереженням опосередкованого регулювання через застосування економічних важелів або соціальних пріоритетів та достатнього контролю.

Відповідно, адміністративна реформа в Україні покликана забезпечити посилення аналітичної, прогностичної, регулюючої, організаційної та контрольної функцій органів виконавчої влади, чіткий розподіл їхніх повноважень як по горизонталі, так і по вертикалі, ефективну взаємодію з органами інших гілок влади та інститутами громадянського суспільства [16, с. 32-34]. На рівні державного управління потребує забезпечення розвиток політичних та економічних реформ з метою формування функціональності, прозорості та ефективності системи місцевого самоврядування. Окрім того, важливо відзначити, що підвищення ефективності модернізаційних процесів місцевого

самоврядування залежить від рівня кореляції між прийняттям загальних державних рішень та діяльністю конкретних місцевих спільнот. Це проявляється в практичній реалізації ідей, проектів, в урахуванні особливих потреб та переваг місцевого населення.

В табл. 1.3 представлено періодизацію реалізації адміністративної реформи у напрямку розвитку системи місцевого самоврядування в Україні.

Таблиця 1.3

Етапи реалізації реформи в системі місцевого самоврядування

Етапи реформування	Досягнення (зміни) в системі місцевого самоврядування	Законодавче підґрунтя
<i>Перший етап</i> 2014 – 2018 рр.	Ухвалення «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади», визначення строків, механізмів, напрямів реформування місцевого самоврядування. Затвердження «Плану заходів з поетапного виконання Концепції». Початок реалізації реформи	– Закони про внесення змін у Бюджетний та Податковий кодекси України; – ЗУ «Про добровільне об'єднання територіальних громад»; – ЗУ «Про співробітництво територіальних громад»; – ЗУ «Про засади державної регіональної політики».
<i>Другий етап</i> 2019-2020	Затверджено новий адміністративно-територіальний устрій. Переформатування базового рівня місцевого самоврядування й зміни адміністративно-територіального устрою України (сформовано 1469 територіальних громад й утворено 136 районів)	– Постанова № 3650 «Про утворення та ліквідацію районів»; – Закон «Про співробітництво територіальних громад»; – Закон «Про засади державної регіональної політики» тощо.
<i>Третій етап</i> 2021 – до тепер	чітке визначення повноважень місцевих органів влади, забезпечення належного виконання власних і делегованих повноважень територіальними громадами первинного (базового) рівня, удосконалення надання послуг населенню, формування раціональної системи управління розвитком територіальних громад	– Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану»; – «План пріоритетних дій Уряду на 2023 рік», затверджений КМУ від 14 березня 2023 року

Джерело: побудовано автором на основі [7, с. 25; 12; 32]

Реформа місцевого самоврядування, яка розпочалася в Україні в 2014 році, посприяла підвищенню стійкості і спротиву громад в умовах широкомасштабної російської агресії. Оскільки місцеві посадові особи отримали більше відповідальності та ресурсів, громади змогли реалізовувати нові для них функції із забезпечення постачання для Збройних сил України (Сил територіальної оборони) та розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також продовжувати надання основних послуг населенню, навіть у тих громадах, які сильно постраждали від війни.

Горбатюк М. підсумовую результати реформи місцевого самоврядування і фінансової децентралізації та відзначає, що ключовими досягненнями реформування інституту місцевого самоврядування стали [7, с. 22-23]:

- надання ОМС більшого обсягу прав у розпорядженні наявними ресурсами;
- посилення їх зацікавленості у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів та пошуку додаткових джерел їх наповнення; зміцнення матеріальної та фінансової основи населених пунктів;
- розширення владних повноважень ОМС, право на прямі міжбюджетні відносини, розмежування податків та зборів між різними рівнями бюджетів;
- запровадження інфраструктурної субвенції;
- зростання зацікавленості міжнародних донорів щодо надання грантової підтримки новоствореним громадам;
- поява нових осередків активізації господарської діяльності тощо [7, с. 23].

Внаслідок цих нововведень територіальні громади дістали можливість підвищити якість надання публічних послуг населенню, реалізовувати соціальні та інфраструктурні проекти, створювати умови для залучення інвестицій та розвитку місцевого бізнесу, розробляти та реалізовувати програми місцевого розвитку тощо.

Водночас деструктивні кризові явища в економіці, політиці та суспільних відносинах, а головне початок повномасштабної війни загальмували процес реформування. Відповідно відбулось переформатування цільових програм та базових завдань. Головними завданнями реформування місцевого самоврядування на період воєнного стану визначено:

- переформатування місцевих державних адміністрацій в органи префектурного типу;
- удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій в умовах воєнного стану;
- удосконалення адміністративно-територіального устрою;
- посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування;
- залучення жителів до прийняття управлінських рішень на місцях;
- посилення спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема в розрізі проєктного менеджменту, цифровізації, антикорупції та стратегічного планування;
- сприяння розбудові партнерства та розвитку міжмуніципального співробітництва;
- запровадження місцевої статистики.

Таким чином, реформування місцевого самоврядування в Україні залишається одним із пріоритетних завдань, що сприятиме розвитку місцевого самоуправління й економічного розвитку країни в цілому. Результатами реформи повинна стати:

- правова, організаційна та матеріальна спроможність територіальних громад, органів місцевого самоврядування провадити діяльність з дотриманням принципів та положень Європейської хартії місцевого самоврядування;
- доступність та якість адміністративних, соціальних та інших послуг;
- впровадження механізму здійснення місцевими держадміністраціями та населенням контролю за наданням органами місцевого самоврядування,

територіальними органами центральних органів виконавчої влади адміністративних, соціальних та інших послуг;

- створення сприятливих правових умов для максимально широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень;

- формування ефективної територіальної системи місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток відповідних адміністративно-територіальних одиниць;

- стимулювання економічного розвитку територій за рахунок удосконалення механізмів впливу органів місцевого самоврядування на визначення пріоритетів місцевого економічного розвитку [14, с. 201].

Результати дослідження, що представлені у даному розділі магістерської роботи, дозволяють відзначити головне:

- інститут місцевого самоврядування – одна з фундаментальних демократичних засад конституційного ладу. Місцеве самоврядування виступає самостійною формою народовладдя і представляє собою складну організацію політичної, правової, економічної і соціальної практики, що функціонує в рамках та на засадах державної економічної, соціальної, ідеологічної та іншої політики;

- місцеве самоврядування як особливий вид реалізації владно-публічних повноважень реалізується з урахуванням наступних принципів: народовладдя, законності, гласності, тобто відкритості діяльності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності;

- в якості основних функцій місцевого самоврядування можна розглядати: публічно-владну функцію, пов'язану з реалізацією владних повноважень муніципальної організації місцевого самоврядування як виду місцевої публічної влади; соціально-економічну функцію, реалізація якої пов'язана із забезпеченням життєдіяльності місцевих громад; суспільно-діяльнісну функцію, пов'язану з регулюванням місцевого самоврядування як інституту громадянського суспільства;

– реформування системи місцевого самоврядування в рамках адміністративної реформи, розпочате в 2014 році характеризується наступними позитивними результатами: розширення владних повноважень ОМС, розмежування податків та зборів між різними рівнями бюджетів, запровадження інфраструктурних трансформацій, зростання автономності окремих територіальних громад, доступність та підвищення якості адміністративних, соціальних та інших послуг. Разом з тим, залишаються невирішені завдання та проблемні ланки, які потребують подальшого розвитку та удосконалення.

На прикладі електронних держав можна констатувати, що ефективність управління також залежить і від цифрового уряду. Розвиток цифрового урядування у державі сприяє покращенню ведення бізнесу та зниженню рівня безробіття. Діджиталізація також веде до скорочення державних витрат на утримання державних службовців та зниження рівня корупції у державі.

Окрім фактору збройної агресії РФ проти України, до загальних проблем створення та функціонування цифрових громад можна також віднести такі як недостатнє фінансування, а також неефективне використання коштів, що виділяються для проєктів цифрової трансформації. Часто, виділені кошти витрачаються в першу чергу на створення або модернізацію морально і технічно застарілої інформаційної інфраструктури. Як правило, такі витрати спрямовані на вирішення локальних тимчасових завдань і при цьому не враховується проблема майбутньої апаратної і програмної інтеграції створених ресурсів в єдину муніципальну інформаційну систему і підключення її до регіональної, загальнодержавної та, в перспективі, глобальної мережевої комунікації.

Рішенням для зазначеної проблеми може стати стандартизація систем електронної громади у сфері сумісності форматів і протоколів цифрового обміну. Крім цього, не слід забувати, що цифрове урядування відбувається там, де вже здійснюється цифрова трансформація всього суспільства і відповідно

перехід до цифрового управління як в державі, так і в місцевому самоврядуванні.

Слід зазначити, що більшість великих міст України вже мають свої концепції і програми цифрового розвитку. На державному рівні актуальним завдання є інвентаризація виконаних проєктів і наявних систем силами експертного співтовариства, а також створення банку «модельних» цифрових систем.

До проблем функціонування цифрових громад необхідно віднести і такі як: використання недокументованих форматів даних, протоколів обміну, інших закритих інформаційних баз даних, відсутність єдиних класифікаторів, довідників і схем даних. Це істотно обмежує можливість застосування автоматизованих засобів пошуку та аналітичної обробки інформації, що міститься в різних системах, і ускладнюють доступ громадян та організацій до державних і муніципальних інформаційних ресурсів.

Це також знижує оперативність підготовки управлінських рішень, сумісність інформаційних систем, що негативно позначається на якості адміністративних послуг. Крім цього, використання в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування закритих баз даних, відсутність єдиних стандартів використання відкритих інформаційних систем веде до зростання технологічної залежності публічної влади від постачальників засобів інформаційних та комунікаційних технологій, знижує ефективність створення і розвитку цифрових систем, порушує права громадян і організацій на рівний доступ до публічної інформації.

Таким чином, одним із ключових напрямків публічного управління, що потребує оптимізації залишається комунікаційна складова. Саме деталізації даного аспекту в роботі органів місцевого самоврядування України буде присвячено наступний розділ роботи.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОРЯДУВАННЯ

2.1. Концептуальні засади комунікативної політики органів влади

Комунікативна політика органів державної влади виступає важливою складовою інформаційної політики, яка спрямована на побудову обґрунтованої стратегії формування та використання комплексу комунікаційних засобів взаємодії публічної влади з громадянами, бізнесом, організаціями та іншими публічними установами [30, с. 57]. Публічний діалог є необхідною умовою підтримки довіри до органів місцевого самоврядування. Він відкриває шлях легітимації рішень, підтримки програм діяльності посадових осіб, мобілізації громадськості щодо підтримки дій влади. Цілі державної комунікативної політики:

- інформування громадян про права, обов'язки та можливості;
- надавати доступ до інформації про державну діяльність та заходи;
- залучатися до участі у формулюванні політики, домовленостей та послуг.

В умовах становлення та повоєнної відбудови економіки української держави, а також в умовах жорсткої економічної конкуренції держав у глобалізованому світі, швидкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі частини економіки, діджиталізація виходить на новий рівень важливості та пріоритетності не тільки для сфери бізнесу, але й, насамперед, для сфери публічного управління та адміністрування. Для підтримки конкурентоспроможності української держави у Європейському регіоні українському уряду та органам місцевого самоврядування необхідно використовувати можливості діджиталізації за всіма можливими напрямками та формами: клієнтський досвід; партнерство та колаборація; робота з даними;

впровадження інновацій; HR-стратегія та культура; публічне управління та адміністрування тощо. Це є вкрай важливим завданням для органів влади всіх рівнів на шляху української держави до інтеграції у Європейську спільноту.

З нарощуванням технологічних потужностей і обсягів інформації у сфері публічноуправлінської діяльності дедалі більш зрозумілим постає питання про те, що самі по собі зібрані дані і системи автоматизації ще не дають позитивного ефекту, а навпаки вони вимагають ресурсів, уваги, обслуговування. Тому увагу українські урядовці почали приділяти більше уваги розбудові ефективних процесів використання всіх технологічних можливостей з метою розвитку в Україні громадянського суспільства, привабливо для іноземних інвесторів бізнес-середовища та доступної і відкритої для діалогу із громадськістю влади.

Цифрова трансформація або діджиталізація – це цілісне переосмислення моделі бізнесу, трансформація всіх процесів і перехід до використання нових інструментів у напрямках і сферах банків, фінансового ринку, ринку, виробництва, економіки, професій, освіти, бізнесу та суспільства.

Президент України Володимир Зеленський підтримує діджиталізацію країни та радий, що Кабінету Міністрів вдалося сформуванню чіткої стратегії цифрової трансформації на наступні три роки.

«Ми – перша країна у світі з цифровими паспортами та четверта у Європі з цифровим водійським посвідченням. Цифровізація – це пряма й найкраща боротьба з корупцією. Комп'ютер хабара не бере. Діджиталізація – це боротьба з корупцією, зменшення спілкування громадян з чиновниками, спрощення процедур, і за нею – майбутнє», – наголосив Глава держави.

Віце-прем'єр-міністр – міністр цифрової трансформації Михайло Федоров повідомив про запуск 94 проектів цифрової трансформації у сферах освіти, охорони здоров'я, юстиції, економіки та торгівлі, енергетики, інфраструктури тощо. Затверджений урядом перелік проектів буде реалізований протягом трьох років та сприятиме розбудові цифрової держави. Міністр МінЦифри зазначив, що вперше в історії України держава переходить

на системний проектний підхід. Така потужна структура допоможе трансформувати Україну на всіх рівнях – від загальнонаціонального до місцевого. На підставі цього, як зазначив високопосадовець, вже за кілька років увійти до топ-20 цифрових держав світу.

17 лютого 2023 року Кабінет Міністрів України затвердив перелік 94 проектів цифрової трансформації. Стратегія є відображенням всієї діяльності уряду та містить чіткі плани її цифровізації – переходу на сучасні, прозорі та автоматизовані правила. Серед проектів цифрової трансформації на наступні три роки: е-нотаріат, е-майно, е-містобудування, е-школа, е-соцзахист, е-міграція, е-лікарня, е-дозвіл тощо.

Завдяки реалізації такої відкритої політики українського уряду громадяни України особисто зможуть контролювати прозорість системи та спостерігати за реалізацією проектів у режимі реального часу. Для цього Міністерство цифрової трансформації запускає публічний каталог з описом кожного проекту, чітко визначеними дедлайнами та відповідальними за процеси.

Отже, як ми бачимо, механізми комунікативної взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та громадянської визначаються важливими факторами демократизації держави, забезпечують ефективність двостороннього процесу прийняття рішень і формування ціннісної системи політичної активності населення. В даному аспекті у статті М. Г. Левчука [22] виділені складові механізму владно-господарської взаємодії, серед яких – необхідність створення постійно-діючої системи комунікацій з представниками громади: лідерами громадських об'єднань, органів самоорганізації населення, представниками місцевого бізнесу, окремими громадянами. Взаємодія повинна будуватись на партнерстві й взаємо зацікавленості в досягненні цілей між представниками громади, органами влади та місцевого самоврядування, що повинно передбачати забезпечення участі населення в управлінні місцевими справами та залучення його до прийняття рішень [22]. Відповідно прозорість, відкритість та відповідальність

органів місцевого самоврядування є тією базою, на основі якої налагоджується співпраця громадян та представників органів місцевого самоврядування.

У демократичних державах найбільш поширеними є наступні форми співпраці громадськості та публічної влади: інформування громадськості, консультації з громадськістю, громадські дорадчі комітети, круглі столи, опитування громадської думки, фокус-групи, соціальний моніторинг, громадські слухання, громадська просвіта, організація громади, створення громадських коаліцій тощо. Тобто акцентуємо увагу на тому, що місцеве самоврядування є платформою взаємин між громадянським суспільством і державою [30, с. 58].

Погоджуємося із позицією А. П. Лелеченка [23], який зазначає, що ефективність діяльності органів державної влади залежить від прийняття ефективних рішень, що відповідають інтересам суспільства, та від успішності їх реалізації, яка досягається не в останню чергу завдяки дієвому «комунікативному контролю». Саме тому органи державної влади повинні мати надійні механізми зворотного зв'язку та взаємного контролю, що «передбачає запровадження системного моніторингу громадської думки суспільно-політичної ситуації та ефективності влади». Така комунікативна взаємодія дозволяє забезпечити «баланс державно-управлінських, державно-громадських та державно-приватних інтересів у суспільстві» [23, с. 57].

Шотурма Н.В. [45] відзначає, що комунікаційна політика (діяльність) органів місцевого самоврядування – це внутрішня складова державно-управлінського процесу, зовнішні й внутрішні механізми якої спрямовані на зв'язки з громадськістю й персоналом на основі визначених правил, методів, засобів і технологій. Комунікативна діяльність місцевої влади, з позиції автора, включає три блоки завдань:

- забезпечення інформаційного обслуговування органів місцевого самоврядування;

- налагодження комунікації з «внутрішніми клієнтами» – посадовцями місцевого самоврядування;

– забезпечення комунікативної взаємодії із «зовнішніми клієнтами» – громадянами (населенням й інституціональними структурами громадянського суспільства) [45, с. 30]

В даному контексті основним завданням діяльності комунікаційних підрозділів органів місцевого самоврядування є створення доброзичливого ставлення населення до державних, громадсько-політичних, господарсько-економічних та інших інститутів суспільства (функція інформування та репрезентаційна), а також функції, пов'язані з обробкою інформації та запитів від громадян, моніторинг громадських настроїв.

Існують різні підходи до визначення функцій комунікативної діяльності місцевих органів публічної влади. Так, Н. Драгомирецька стверджує, що «здійснення комунікацій в державних установах і організаціях покликано забезпечити виконання наступних функцій: інформаційної; мотиваційної, контрольної, експресивної» [10, с. 86]. О.В. Михайловська стверджує, що комунікації покликані виконувати такі функції, як дослідницькі; планування; організаторські; експертні, які проявляються в оцінці ефективності проведеної роботи і виявленні нових проблем, які необхідно буде вирішувати [30]. Серьогін С., Письменний І., Хожило І. виокремлюють аналітико-прогностичну, організаційно-управлінську, комунікативно-інформаційну і консультативно-методичну функції комунікативної діяльності [41].

Для налагодження дієвої комунікації в місцевому самоврядуванні, зокрема ОМС та їхніх працівників із громадою, необхідно реалізувати такі положення:

– по-перше, це безпосередня наближеність представників органів місцевого самоврядування до територіальної громади – не лише в географічній площині, а й у площині прийняття й реалізації управлінських рішень;

– по-друге, така взаємозалежність членів територіальних громад та органів місцевого самоврядування повинна відображатись у юридичній та політичній практиках українського суспільства;

– по-третє, належна якість управлінських послуг і відповідність соціально-значимим ідеям розвитку суспільства [35]

У дослідженнях Мазур В.Г. комунікації в державному управлінні визначаються також як рух інформації, інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу, складова частина процесу взаємодії влади і громадянського суспільства, інструмент зв'язків з громадськістю, взаємодія влади, громадянського суспільства та інших учасників управлінського процесу, форма взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління, без якого державне управління не може бути організоване належним чином [25].

Мазур В.Г. пропонує наступну класифікацію комунікаційних зав'язків в системі публічної влади:



Рис. 2.1. Класифікація комунікацій в системі публічної влади [25]

Система місцевих органів влади представлена двома інформаційно-комунікативними системами, які поділяються на:

– внутрішню, яка забезпечує взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, підрозділів, посадовців шляхом налагодження комунікаційних каналів у процесі особливих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку тощо);

– зовнішню (комунікації місцевих органів влади з органами влади, яким вони підпорядковані, а також різні групи громадськості) [25].

З метою забезпечення дієвості внутрішньої комунікації в органах державної та місцевої влади функціонують комунікаційні підрозділи (департамент, відділ із комунікацій чи зв'язків з громадськістю, прес-служба). Основні завдання комунікаційних підрозділів спрямовані на взаємодію безпосередньо між посадовими особами та структурними підрозділами органів влади; забезпечення спілкування органів влади з представниками бізнесу, громадськістю, населенням; роз'яснення рішень, завдань та заходів органів влади; своєчасне надання інформації щодо прав та обов'язків; консультування стосовно заходів у разі надзвичайної ситуації; інформування населення із державного та регіонального управління, владної політики та цільових програм, які впливають на життя громади [25].

В системі публічного управління існує термін «державно-управлінська комунікація», який описує певні процеси циркулювання інформації у сфері державно-управлінської діяльності, відповідні комунікативні структури інформування громадськості, включаючи певні тексти повідомлень, які забезпечують вплив органів державної влади на життєдіяльність суспільства та ефективність реалізації державної політики. В даному аспекті Р.-Ж. Шварценберг виділив три основних способи державноуправлінської комунікації, які відіграють стратегічну роль у реалізації державної політики:

1) комунікація за допомогою засобів масової інформації: друкованих (преса, книги, плакати), електронних (Інтернет-заходи, наради, зустрічі, радіо, телебачення тощо);

2) комунікація через організації (які слугують допоміжною ланкою для політичних партій, груп інтересів тощо);

3) комунікація через неформальні канали з використанням особистих зв'язків [47, с. 107–108].

Досліджуючи особливості комунікативного процесу, слід виділити такі ключові завдання економічних комунікацій з боку органів влади територіальної громади:

- створення та утримання іміджу місцевих органів влади;
- налагодження відносин між органами влади і іншими зацікавленими учасниками процесу;
- створення сприятливого економічного клімату та неагресивного середовища для ведення діяльності різних економічних агентів;
- ведення діалогу з різними економічними суб'єктами-учасниками відносин на рівні рівноправного партнера;
- допомога в отриманні правильної та точної інформації та формування суспільної думки у зацікавлених сторін економічних відносин;
- пошук, вивчення та виявлення нових ідей та можливостей для підвищення економічної спроможності громади;
- попередження та розв'язання будь-яких конфліктів, які виникають між головними учасниками економічних відносин тощо.

Важливим завданням органів самоврядування є надання публічних послуг населенню з метою забезпечення (задоволення) його потреб у різних сферах життєдіяльності, координація інтересів місцевих товариств, громадянина, держави, політичних партій. Реалізація вказаних завдань потребує відповідного комунікативного забезпечення. Адже, саме інформація та комунікація складають основу процесу надання послуг. Систему управління

комунікативної діяльності місцевих органів визначаємо як взаємодію безпосередньо органів управління на місцях (органи місцевого самоврядування та посадовці місцевого самоврядування) і громадськості (населення, громадські організації, соціальні групи, бізнесові структури, які здатні суттєво впливати на процес прийняття управлінських рішень).

В загальному абстрактному вигляді на рівні місцевих органів влади (МОВ) комунікативні процеси складаються між декількома учасниками: місцевими державними адміністраціями (МДА) й підрозділами центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), органами місцевого самоврядування (ОМС), що реалізують делеговані державою повноваження, та громадськістю (рис 2.1).



Рис. 2.1. Комунікації на рівні місцевих органів влади [29, с. 47]

Безумовно, поділ системи МОВ на три групи учасників (МДА, ОМС, громадськість) є дещо умовним і схематично спрощеним. Перелік учасників реалізації місцевої влади є значно ширшим. Сама система МОВ має складну структуру, до якої входять: обласні і районні державні адміністрації, обласні і місцеві підрозділи центральних органів виконавчої влади, обласні, районні, міські, районні у містах, селищні та сільські ради. Поняття громадськості

включає індивідів та соціальні групи, наприклад, такі, як: споживачі публічних послуг, постійні комісії відповідних рад (в межах повноважень), осередки політичних партій, рухів, громадські і релігійні об'єднання, колективи навчальних закладів, підприємств, науково-дослідних, проектних та інших установ, організацій, фізичні та юридичні особи, громадяни та інші особи в Україні, засоби масової інформації, бізнесові структури тощо, тобто державні інституції та групи впливу, які безпосередньо чи опосередковано впливають на функціонування системи МОВ [29].

На рис. 2.2 представлено складові механізму інформаційного обміну в системі комунікативної діяльності місцевих органів влади.

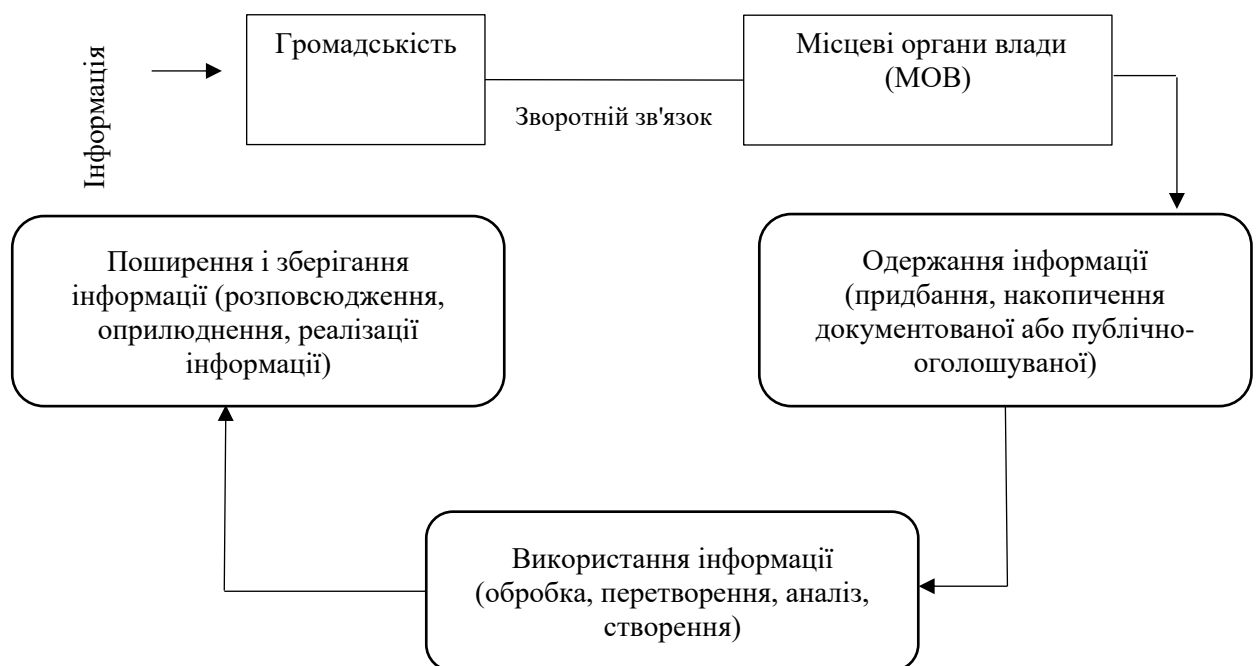


Рис. 2.2. Механізм інформаційного обміну в системі комунікативної діяльності місцевих органів [29, с. 47]

Таким чином, комунікації між органами місцевого самоврядування та громадськістю – важлива складова частина демократичного розвитку держави, становлення й розвитку громадянського суспільства та соціально й політично

активного громадянина. Сучасний інститут місцевого самоврядування в Україні вимагає вироблення дієвих механізмів партнерства влади та громади, підвищення результативності діяльності неурядових організацій й формування нових стандартів комунікації. А саме впровадження такої організаційної ролі для місцевої влади, зорієнтованої на користь громад, та удосконалення інститутів прямого народовладдя в комунікативному управлінні.

Раціонально побудована система комунікаційних зв'язків органів влади дозволить не тільки сформувати цілісну та ефективну систему інформування суб'єктів економічних відносин, забезпечити якісний зворотний зв'язок, підвищити рівень активності соціальних суб'єктів та залучити населення до прийняття рішень, важливих для розвитку відповідної територіальної громади. Органи влади мають використовувати інноваційні комунікативні форми і технології налагодження відносин із громадськістю, розвивати суспільні зв'язки з урахуванням загальної комунікативної політики держави з метою відновлення довіри людей до владних структур, налагодження продуктивної взаємодії з населенням.

2.2. Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти публічного управління в особливий період

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування відбувається під впливом всеохоплюючої діджиталізації, яка перевела на новий рівень не лише виконання обов'язків органів місцевого самоврядування, але і специфіку організації їх комунікації з громадою. Відповідно до зазначених тенденцій діджиталізація та публічна комунікація виступають ключовими інструментами для розвитку та підвищення ефективності місцевого самоврядування, як постійний діалог (класичний та цифровий) між владою та громадянським суспільством. Ще однією суттєвою перевагою діджиталізації є вдосконалення системи публічної влади за рахунок створення електронного урядування, яке

прагне поліпшення ефективності роботи органів влади з громадянами, підприємствами й іншими суб'єктами.

Діджиталізація на місцевому рівні відкриває можливості для створення унікальних цифрових продуктів, розвитку локальних засобів масової інформації, вдосконалення сфери надання послуг, розвитку кадрового потенціалу. Зазначені фактори знаходять свій розвиток на фоні змін в провідних сферах життя суспільства: політичній, соціальній та економічній.

Варто зауважити, що для того, щоб діджиталізація призводила до позитивних змін, а нові процеси мали змогу стати ефективною частиною вже існуючої системи, необхідно дотриманням ряду принципів при їх реалізації. Базові принципи закріплено у «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» [20]: забезпечення рівного доступу до продуктів інформаційно-комунікаційних технологій для кожного громадянина (для отримання знань, інформації, послуг); орієнтація на міжнародне та регіональне співробітництво з акцентом на інтеграцію з ЄС [20].

Публічні комунікації, відповідно до визначення суспільної комунікаційної системи, слід розглядати як структуровану (впорядковану певним чином) сукупність комунікантів, реципієнтів, смислових повідомлень, комунікаційних каналів і служб, які мають матеріально-технічні ресурси та професійні кадри. Якщо культура є сукупністю речових і нематеріальних культурних, тобто штучних соціальних, сенсів, то публічна комунікація – це частина предметної культури, що забезпечує рух культурних смислів у соціальному просторі та часі. При цьому діяльність щодо здійснення публічних комунікацій (кампанії) визначається як цілеспрямована спроба інформувати або впливати на поведінку у великій аудиторії протягом певного періоду, використовуючи організований набір комунікаційних заходів та за участю масиву медіа-повідомлень в багатьох каналах для створення необхідних умов для людини і суспільства. Публічні комунікації є важливим компонентом політичного розвитку Європейського Союзу. Комунікація не може зробити ЄС ідеальним або вирішити економічні, соціальні, політичні та екологічні

проблеми. Втім, комунікація допомагає підвищити обізнаність і мобілізацію людей. Комунікація розглядається як ключовий засіб збагачення ідентичності, інтеграції, поваги і демократичних цінностей, що допомагає громадянам зрозуміти Європейський Союз на емоційному рівні і через створення кращої системи спілкування суспільства та європейських інститутів при здійсненні спільної політики.

Що стосується наслідків для місцевого самоврядування, то для забезпечення більш продуктивної діяльності його органів процеси діджиталізації (цифрової трансформації) сьогодні висувають для них ряд умов, які допоможуть вийти на якісно новий рівень функціонування та забезпечити більш ефективну роботу навіть в найбільш кризових умовах. Основна частина технологій діджиталізації та цифровізації державного управління України включає:

- багатоканальне поширення інформації та залучення громадян. Тобто державні інституції починають застосовувати соціальні мережі та месенджери для спілкування з суспільством, залучення її до політичного процесу, формулювання конкретних політичних рішень, обговорення важливих питань;

- цифровізація робочих місць працівників органів публічної влади. Це включає відбір персоналу, який знає, як використовувати новітні цифрові технології, щоб допомогти підвищити ефективність і гнучкість співробітників і організацій. Таке «цифрове» робоче місце зменшить витрати на обладнання, подорожі, приміщення та проблеми під час епідемій та спалахів захворювань;

- електронна ідентифікація громадян. Оскільки кількість цифрових даних, які використовуються державами та громадянами для надання державних послуг, зростає, існує потреба зміцнення довіри до цифрових ідентифікаторів та формування захищеного інформаційно-комунікаційного простору, що надає громадянам доступ до ключових послуг і ресурсів;

- сучасна технічна забезпеченість. Наявність на пунктах обслуговування населення автоматизованої та сучасної техніки для покращення надання існуючих та створення нових послуг;

- державні «цифрові» платформи. Метою сучасної сервісної політики держави є підвищення якості публічних послуг, оптимізація чисельності державних службовців та скорочення бюджетних видатків апарату управління, водночас спрямування цих коштів у більш корисні напрямки. Успішним прикладом Платформи цифрової держави є найпопулярніший український додаток «Дія» (скорочення від «Держава і я»), інтегрований веб-портал мобільних додатків та електронних сервісів, проект «Держава в смартфоні».

Активна цифровізація публічної влади в Україні розпочалась після того, як у 2019 році був виданий Указ Президента «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг» [36], яким було затверджено деталізований перелік заходів, які необхідно впроваджувати органам публічної адміністрації, та доручено Кабінету Міністрів України забезпечити їх реалізацію [6]. Заходи, встановлені Указом були спрямовані на:

- покращення сервісного функціонування, в тому числі в плані діджиталізації (для прикладу, електронізації процедур звернення та одержання послуг;
- напрацювання та реалізації нових е-сервісів, мобільних додатків;
- передачі повноважень стосовно послідовного делегування адміністративних послуг від місцевих органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування та іншим суб'єктам (для прикладу, нотаріусам);
- зростання якості послуг за допомогою покращення контролю надання послуг (для прикладу, процедур зворотного зв'язку);
- оптимізації певних послуг та інше [36].

На виконання заходів, спрямованих насамперед на діджиталізацію послуг, окреслених у цьому Указі, було розроблено Концепцію «Держава у смартфоні», що надалі трансформувалась у Концепцію «Цифрова держава». Концепція містить конкретні практичні кроки, зокрема низку пілотних проєктів, наприклад онлайн-сервіс «Дія» – сайт, а згодом і мобільний застосунок, які об'єднують в єдиному електронному вікні всі послуги, що надає держава громадянам і бізнесу [43, с. 358].

Концепція «Цифрова держава» передбачає реалізацію таких проєктів, як:

- e-Health – електронної системи охорони здоров'я, що спрямована на отримання максимально можливої кількості медичних послуг онлайн, забезпечення електронного обміну медичною інформацією та реалізації програми медичних гарантій населенню;

- створення у структурі КМУ Міністерства цифрової трансформації, що відповідає за впровадження електронного урядування, а також утворення у структурі Верховної Ради України Комі-тету з питань цифрової трансформації;

- запровадження онлайн-сервісу «Дія», в межах якого можна отримати державні послуги у сферах реєстрації бізнесу, будівництва і соціального захисту тощо;– запуск єдиного електронного кабінету та єдиного електронного підпису;

- також планується повністю автоматизувати послуги у сфері будівництва, запровадивши е-кабінет забудовника [4, с. 32];

- проєкт «e-Малятко», який надаватиме послуги реєстрації народження дитини та її місця проживання, реєстрації немовляти в ЕСОЗ, отримання фінансової допомоги в разі народження дитини, отримання посвідчення дитини та батьків з багатодітної сім'ї;

- проєкт ID-14, який полягає в отриманні 14-річ-ними громадянами паспорта й податкового номера одночасно; також заплановано надання е-послуги щодо реєстрації місця проживання дитини;

- проєкт «e-Пенсія» з функціями онлайн-при-значення та перерахунку пенсій, призначення надбавок, допомог, доплат і компенсацій до пенсій, поновлення й переведення пенсійних виплат [4, с. 32];

- запровадження SmartID – ідентифікації за електронним цифровим підписом для доступу до всіх е-послуг та підписання е-документів з використанням спеціального мобільного застосунку смартфона;

– проєкт «Цифрові посвідчення громадян»: цифрові водійські права та цифровий студентський квиток, у майбутньому планується розроблення еквівалента цифрового паспорта [4, с. 32];

– заміна паперових довідок на електронну взаємодію органів публічної адміністрації;

– запровадження проєкту «е-Резидентство» – надання онлайн статусу нерезидента щодо реєстрації та ведення бізнесу в Україні без необхідності виїзду з країни проживання;

– започаткування онлайн-системи «е-Вибори», що забезпечить автоматизований підрахунок воле-виявлення громадян на виборах, і системи «е-Перепис» щодо встановлення кількості населення [4, с. 32].

Попри позитивні статистичні дані, світові практики надання адміністративних послуг весь час оновлюються саме в напрямі напрацювання нових е-сервісів, котрі роблять оптимальним процес одержання послуги [42, с. 12-13].

Серед інших переваг діджиталізації публічного управління варто виділити: *зручність* – економія часу, зусиль та ресурсів як для тих, хто отримує послуги, так і для тих, хто їх надає; *масовість* – охоплення широкої аудиторії для поширення інформації; *ефективність* – впорядкування та спрощення процесів надання адміністративних послуг; *довіра*, що досягається через відкритість діяльності влади та достовірність інформації, яку надають Інтернет-технології. Загалом можна відзначити, що використання цифрових технологій сприяє значному розширенню функціональних можливостей державних адміністрацій, з позитивними результатами, такими як надання якісних електронних послуг без зайвих витрат часу. Вже зараз можна спостерігати відхід від застарілих бюрократичних форм обслуговування громадян та робота з державними органами та громадськістю щодо покращення інформаційної комунікації та зменшення фінансових витрат на надання публічних адміністративних послуг.

Серед ключових перепон діджиталізації варто виокремити наступні:

- обмежене фінансування, недостатність фінансових ресурсів у місцевих громадах;
- відсутність єдиного підходу у використанні інформаційних ресурсів;
- відсутність у органів місцевого самоврядування необхідних організаційно-правових інструментів для вирішення місцевих проблем;
- кадрова криза. слабкий розвиток і застосування ІТ засноване на низькому рівні інформаційних і комп'ютерних знань відповідних службовців, необхідність перекваліфікації старих кадрів відповідно до нових компетенцій;
- застаріле матеріально-технічне забезпечення;
- неврегульованість окремих аспектів надання електронних послуг на законодавчому рівні;
- недосконалість законодавчого забезпечення процесів діджиталізації в контексті децентралізації, необхідність розширення чинної законодавчої бази;
- недостатність технічного та фінансового забезпечення регіонів через невміння місцевої влади реалізовувати потенціал об'єднаної територіальної громади та інтегрувати у свою діяльність новітні технології;
- корупція й опір із боку місцевої влади, що гальмують процеси розвитку на всіх рівнях.
- недовіра з боку громадян до нових сервісів [29, с. 115].

Пандемія COVID-19, військова агресія рф проти України зумовили нові виклики у сфері діджиталізації та цифрової трансформації для українських громад. Але стійкість громад в період війни залежить і від активного впровадження діджитал-технологій. Підтримання процесів цифровізації залишилося пріоритетним завданням муніципалітетів, адже безпосередньо впливає на розвиток усієї країни. Окрім того, наслідки війни спонукають громади оптимізувати поточні процеси, налагоджувати зв'язок із мешканцями, бути більш ефективними в наданні послуг, захищати доступ до даних. Більш того, цифровізація має вирішальне значення, коли йдеться про відновлення та відбудову. Місцеві громади знаходяться в самому центрі процесів як

планування, так і реалізації проєктів відновлення країни. Їхня роль є визначальною у формулюванні потреб громадян та розробці проєктів відбудови, адаптованих до цих запитів. В даному аспекті інституційні організації, включаючи міністерства, громадські організації та міжнародних партнерів, кооперують зусилля для сталого розвитку громад.

В рамках діджиталізації та посилення публічної комунікації публічного управління була запущена «Програма U-LEAD» (Ukraine – Local Empowerment, Accountability and Development, Україна - підсилення на місцях, підзвітність та розвиток), або коротко: «U-LEAD з Європою». Це програма співпраці між українським урядом, Європейським Союзом та його державами-членами Німеччиною, Польщею, Данією та Словенією у створенні багаторівневої системи управління, яка є прозорою, підзвітною та відповідає на потреби громадян України. Покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою» передбачало: підтримку у створенні та модернізації до 600 належних ЦНАП; розробку та запуск ІТ-систем «Трембіта» та «Вулик» для е-урядування та ефективного надання державних, регіональних та місцевих адміністративних послуг.

Іншим важливим проєктом «Акселератор цифрової стійкості «Громада 4.0», який стартував у 2023 році. Громади, які приєднуються до цього проєкту, отримують експертну підтримку в питанні цифрової трансформації своєї діяльності. Зокрема, завдяки програмі громади зможуть розробити власні цифрові продукти, готові до пілотування. Запуск програми є частиною комплексної стратегії Мінвідновлення щодо посилення інституційної спроможності громад у використанні цифрових інструментів та ефективного проєктного менеджменту.

Отже, діджиталізація та розвиток публічної комунікації орієнтовані на посилення спроможність держави у наданні послуг, що включає делегування місії, повноважень та обов'язків органам місцевого самоврядування, підвищення якості взаємодії держави та громадян, покращення якості адміністративних послуг тощо.

РОЗДІЛ 3

УДОСОКНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ У РОЗВИТКУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

3.1. Зарубіжний досвід ефективних комунікаційних практик на місцевому рівні

В сучасній організації суспільного життя управлінські дії здійснюють, крім спеціальних інститутів держави, також органи місцевого самоврядування та громадські організації. На відміну від більш широкого поняття «державне управління» природа поняття «публічне адміністрування» має більш широкий спектр дій та охоплює зацікавлені сторони всього суспільства через прийняття нормативних документів і розпоряджень, виданих уповноваженими органами в умовах демократії, коли існують багатосторонні взаємозв'язку між політичними і громадськими інститутами.

Ще у 70-х рр. минулого століття у багатьох розвинених країнах Європи сформувалася держава, яка виконувала величезну кількість соціальних функцій і завдань. Як наслідок, з одного боку, необхідність їхнього фінансування зумовила серйозні дефіцити бюджетів, а з іншого - їхнє виконання призвело до величезного зростання управлінського апарату. Швидке прискорення соціального розвитку супроводжувалось не менш швидким зростанням кількості викликів у міру розвитку суспільства. Держава не встигала не лише своєчасно запобігати виникненню проблем, а й навіть реагувати на етапі, коли виникла проблема набувала болючих соціальних наслідків.

Скептики стверджували, що адміністративна практика в своєму прагненні надмірного регламентування приватного життя людини і суспільства приділяє занадто багато уваги стандартам, правилам та положенням, іноді за рахунок забезпечення ефективного обслуговування населення. Бюрократії закидалися консерватизм, нечутливість до суспільних потреб, марнотратне використання державних ресурсів, невиправдана зосередженість на процесах і

процедурах, а не на результатах. Якість державних послуг або залишалася незмінною, або погіршувалася, тоді як їхня вартість – зростала. Держава стала занадто дорогою і дуже неповороткою, а концепція публічного адміністрування як парадигма і практика, стали сприйматися як тягар для платника податків. Спроби переосмислення практики управління в суспільному секторі надали поштовх для формування нових підходів до організації діяльності владних інститутів. Ідея доцільності адаптації успішних управлінських технологій бізнесу до управління у сфері державного сектора задля досягнення пріоритетних цілей державної політики вперше була висловлена англійським державним службовцем Десмондом Кілінгом у 1972 р. Традиційна бюрократія (public administration) почала поступово замінюватися новою моделлю, головний атрибут якої - присутність елементів ринкових механізмів. Саме тому вона й була визначена як «новий публічний менеджмент» (New Public Management).

У процесах такої трансформації значно посилюється роль громадянина як заявника та одержувача державних послуг (customers role). Громадянин все більшою мірою починає розглядатися як клієнт і споживач публічних послуг: «уряд не править, а надає послуги населенню», тобто він бере на себе роль виробника суспільних благ. Населення виступає в ролі споживача, клієнта, якому надається право вибору. Саме поняття «клієнт державної організації» означає необхідність забезпечити індивідуалізованість послуг, підвищити їхню якість, а, отже, якість управління.

Це тільки загальні підходи, загальна ідеологія, загальні положення, а кожна країна шукає свої власні способи їхньої реалізації з огляду на свою специфіку. Однак впровадження в різних країнах нового публічного менеджменту має однакові цілі, головна з яких - оптимізація соціального управління. Це передбачає, що витрати на публічне управління повинні бути такими, щоб при менших витратах отримувати якомога більший результат. Саме це зумовило актуалізацію таких суто ринкових понятійних категорій, як підвищення ефективності використання ресурсів, ефективність результатів, орієнтованість на клієнта, спираючись на ринкові сили, особливо при ухваленні

економічних рішень. І одним із таких рішень стало упровадження інформаційно-комунікативних технологій в управлінський процес.

Аналізуючи зарубіжний досвід розвитку та запровадження ефективних комунікаційних практик на місцевому рівні варто відзначити, що у демократичних країнах інститут публічних послуг є визначальним фактором розвитку громадянського суспільства.

Прагнення України стати частиною Європейського Союзу вимагає суттєвих перетворень і реформування наявної системи надання публічних послуг, її цифровізації та відповідності міжнародним стандартам. Відсутність традицій партнерських взаємин влади й суспільства, чітких стандартів професійної діяльності службовців органів місцевого самоврядування, неготовність самих службовців до розробки і впровадження дієвих методик надання публічних послуг громадянам негативно впливає на довіру до органів місцевого самоврядування. Саме тому пріоритетними завданнями розвитку територіальних громад є забезпечення високої якості публічних послуг та результативності їх надання.

У зарубіжній практиці становлення та розвитку інформаційного суспільства виокремились такі його моделі [33]:

- західна (американська, європейська, скандинавська);
- східна (японська, малоазійська, індійська).

В основі розбудови інформаційного суспільства відповідно до американської моделі – телекомунікаційний сектор, де важливим аспектом є розвиток інформаційної інфраструктури. У європейській моделі головний акцент робиться на широкому запровадженні послуг, які надаються за допомогою засобів інформаційно-комунікаційних технологій, безбар'єрному доступі до інформації тощо. Скандинавська модель розвитку інформаційного суспільства більшою мірою ґрунтується на підвищенні рівня знань та цифрової обізнаності населення.

Японська модель ставить за пріоритет розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, запровадження інформаційних послуг у всіх

сферах життєдіяльності населення [33]. У реалізації мадоазійської моделі розбудови інформаційного суспільства провідне місце належить державі, яка через регуляторні механізми активно сприяє впровадженню новітніх інформаційних розробок приватним сектором. Індійська модель є більшою мірою комбінованою та спрямована, з одного боку, на вдосконалення інформаційно-комунікаційної інфраструктури, з іншого, на експорт програмного забезпечення, надання послуг населенню на рівні світових стандартів тощо.

Досвід тих країн, які активно запроваджують у державі концепцію інформаційного суспільства, свідчить про те, що одним із ефективних інструментів його розбудови є надання публічних послуг в електронному форматі, що сприяє реалізації принципів відкритості та рівного доступу до інформації у взаємодії «уряд» – «суспільство». Основним підґрунтям до досягнення високих показників у цій сфері є рівень інформаційної культури населення, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури та диверсифікація каналів доведення послуг до їх споживача (поєднання та інтеграція каналів надання послуг; персоніфікація публічних послуг під потреби конкретного громадянина; використання мобільних технологій; використання соціальних мереж тощо) [28, с. 140-141].

В. Тимошук зазначає, що виходячи із зарубіжного досвіду надання публічних послуг громадянам та покращення публічних комунікацій в системі публічного управління, проблематика адміністративних послуг наразі зосереджується навколо подолання адміністративних бар'єрів, впорядкування оплати публічних послуг, створення інтегрованих офісів – центрів надання послуг, передача або делегування повноважень з надання публічних послуг органам місцевого самоврядування (децентралізація), електронне врядування [44, с. 45].

В табл. 3.1 відображено досвід деяких європейських та інших країни у сфері діджиталізації процесу надання публічних послуг.

Таблиця 3.1

Зарубіжний досвід діджиталізації процесу надання публічних послуг

Країни	Досвід діджиталізації (цифровізації) публічної влади
<i>Німеччина</i>	Взаємодія органів публічної, в тому числі і місцевої влади із громадянами відбувається через систему офісів для громадян. Офіси для громадян є візитною карткою адміністрації (відображають її імідж у громадськості), оскільки в офісі для громадян відбувається до 80% контактів адміністрації з приватними особами. Тому створювати офіс для громадян рекомендується незалежно від розмірів громади, оскільки він є центральним місцем звернення громадян до адміністрації.
<i>Естонія</i>	Проект «Електронна Естонія» – оптимізація переліку публічних послуг та створення централізованої бази даних. Введення в дію центрів надання послуг за принципом «єдиного вікна». Електронна ID-карта з мікросхемою та власним електронним підписом як обов'язковий документ для ідентифікації особистості громадянина.
<i>Латвія</i>	Децентралізація влади, підвищення якості надання публічних послуг, залучення громадськості до управлінської діяльності. Створення систему управління, де місцеве самоврядування реалізує делеговані державою широкі повноваження. Технологія електронного підпису eParaksts.
<i>Грузія</i>	Будинки юстиції з великою кількістю функцій по обслуговування громадян за принципом єдиного вікна. Система Just Drive, де споживач може отримати публічну послугу, не виходячи зі свого авто.
<i>Польща</i>	– Формування кадрового складу на основі компетентності та високого рівня кваліфікації надавачів послуг. Розробка ефективних механізмів управління інформаційними потоками. Побудова системи із гнучкою структурною організацією та розподілом управлінських функцій. Створення системи Відділів Обслуговування Мешканців (WOM, англ. – Resident Service Departments) в усіх районах Варшави задля забезпечення мешканцям міста належної якості послуг та прискорення адміністративних процедур.
<i>Канада</i>	Особливістю державної політики Канади є надання пріоритетного значення створенню «інтегрованих офісів», тобто єдиних офісів, де громадяни можуть отримати широке коло публічних послуг. Різні рівні влади (федеральний, провінційний та муніципальний) намагаються об'єднувати свої зусилля при наданні послуг, у тому числі створюючи спільні офіси. Спеціально створеною організацією для централізованого надання послуг федерального рівня є «Сервіс Канада». Нині загальними напрямками політики Канади у сфері публічного обслуговування та державних комунікацій є: інтеграція окремих баз даних, інтеграція каналів доступу за послугами (спільний офіс з надання послуг; один веб-сайт; один довідковий / контактний номер телефону); спрощення процедур (зменшення розмаїття у формах заяв тощо); проактивна роль адміністрації.
<i>Данія</i>	Початок розбудови системи електронного врядування та надання електронних послуг в Данії стартував із введення CPR-реєстру населення країни у 1968 р. На початку 2000-х рр. в Данії було розвинуто систему електронного цифрового підпису, налагоджено обмін електронними рахунками-фактурами через систему e-Invoicing, розроблено міждержавні портали для сфери охорони здоров'я, а також для взаємодії на засадах державно-приватного партнерства. В країні запроваджено міждержавну систему «EasyID» для перевірки ідентичності й міждержавну «Цифрову пошту» для комунікації громадян та бізнесу із державними органами влади. З 2008 р. в Данії були реалізовані перші транзакційні послуги, які передбачали можливість здійснення платежів в електронному форматі. Зокрема, в режимі он-лайн проводилася оплата штрафів за порушення правил дорожнього руху, податків, державних зборів, мита тощо, оплата комунальних послуг.

Джерело: розроблено автором з використанням: [15; 28, с. 138; 44, с. 45;]

Однією з перших країн Європи, де була запроваджена електронна взаємодія держави і громадянина є Нідерланди. Зокрема, в державі був створений єдиний портал надання адміністративних послуг (www.overheid.nl). Було запроваджено універсами послуг з метою надання громадськості послуг на додаток до існуючих традиційних засобів зв'язку між громадянином та державою, а також розпочалося використання ідентифікаційних (чіпових) карток для надання адміністративних послуг [49, с. 14]. Окремим аспектом удосконалення надання електронних послуг в Нідерландах є «поліпшення бек-офісу національного уряду, тобто вдосконалення обміну даних між урядовими органами з тим, щоб будь-який орган публічної влади міг використовувати дані, надані громадянами чи бізнесовими структурами одноразово, що сприятиме зниженню адміністративного тягаря і підвищенню економічної ефективності» [49, с. 22].

Показовим щодо успішного впровадження діджиталізації є досвід шотландського міста Глазго [17]. З метою налагодження ефективних комунікацій на місцевому рівні у місті було створено цифрову стратегію для розвитку місцевої економіки та трансформації громадськості. На самому початку проекту ставилось завдання покращити доступ до цифрових технологій, підвищити якість життя, фінансову залученість, здоров'я та добробут, працевлаштування та громадянська участь населення. В той же час місцева влада була свідома того, що цифрові технології мають руйнівний вплив на світових економічних ринках. З огляду на це було проаналізовано доцільність та корисність впровадження подібних технологій у сфері послуг, туризмі, розробці цифрових продуктів, транспорті. У результаті впровадження програми Глазго посіло п'яте місце серед міст з великою кількістю цифрових робочих місць у Великобританії, залишивши позаду Лідс, Единбург, Бірмінгем і Манчестер. Стратегічні орієнтири програми передбачали [17]:

- збільшення кількості транзакцій, котрі можна здійснити у Інтернеті;
- забезпечення безперебійного доступу до цифрових технологій та послуг у сфері охорони здоров'я та соціального обслуговування;

- впровадження цифрового навчання;
- запровадження цифрового планування та створення тривимірного простору інтелектуального 3D міста – власної технології, заснованої на штучному інтелекті;
- розвиток цифрової спадщини та туризму – цілому набору технологій, що дозволяє успішно орієнтуватися у визначних місцях історії Глазго тощо [17].

Наприкінці впровадження цифрової стратегії було зроблено аналіз досягнутого та виявлено наступні позитивні зрушення:

- 1) розриви у навичках та потребах у них, котрі існують у місті, зменшились завдяки цілеспрямованому збільшенню рівня доступності навичок та талантів;
- 2) населення отримало навички роботи з цифровими технологіями, котрі є важливими для місцевих компаній;
- 3) місто досягло необхідної різноманітності у своїй робочій силі у галузі цифрових технологій [48].

Загалом до основних засад та принципів розбудови системи надання електронних публічних послуг за кордоном можна віднести наступні:

- цифрова взаємодія органів публічного управління та громадян;
- доступність, безпека та зручність використання;
- зменшення адміністративного навантаження;
- залучення громадян;
- стимули за використання цифрових послуг;
- захист персональних даних та конфіденційності;
- наявність механізму відшкодування та оскарження [48].

Розвиток системи запровадження електронних публічних послуг в європейських країнах тісно пов'язане із розвитком інформаційної культури населення. Так, за даними Європейської комісії, рівень охоплення населення держав-членів ЄС цифровими навичками зросли, зокрема, станом на 2022 р.

щонайменше базовий рівень цифрових навичок має понад 65% населення ЄС. За даними Євростату впродовж 2022 р. найбільше користувачів «електронного уряду», які взаємодіяли з урядом через електронні засоби комунікації спостерігались у Данії, Ісландії, Фінляндії, Норвегії, Швеції, Нідерландах, Естонії.

В колективній праці А. В. Мерзляк, В. А. Боклаг, Ю. В. Віхорта відзначається, що сучасний стан сфери надання електронних послуг за кордоном характеризується низкою тенденцій, рис. 3.1 [28, с. 140-141].

1. Поєднання та інтеграція каналів надання послуг. У цьому аспекті важливим виявляється не просто переведення всіх послуг в електронний формат, а ефективне співвідношення каналів, через які надаються електронні послуги, із потребами та запитами споживачів цих послуг й з особливостями певної публічної послуги. У цій частині найбільші зрушення спостерігалися в таких державах, як Австралія, Данія, Нідерланди, США, Великобританія.



Рис. 3.1. Зарубіжні тенденції надання електронних послуг у сфері публічного управління [28, с. 140-141]

2. Персоніфікація публічних послуг під потреби конкретного громадянина. Такий підхід передбачає групування користувачів послуг відповідно до певних характеристик, зокрема, вік, стать тощо), що в результаті дозволяє пристосувати зміст публічної послуги до індивідуальних потреб користувачів. Ця практика активно використовується в Нідерландах, також таким прикладом може слугувати сайт Міністерства охорони здоров'я та соціального забезпечення Республіки Корея [28, с. 140-141].

3. Використання мобільних технологій. Найбільш затребуваною таким метод буде в місцевості сільського типу, а також в країнах, що розвиваються, де спостерігається обмеженість та нерівний доступ до ресурсів. Прикладом такої практики є мобільний веб-сайт Міністерства сільського господарства США у частині продовольчої безпеки та електронний портал державних послуг GobiernoUSA.

4. Використання соціальних мереж. Так, наприклад, Іспанія застосовує ресурс соціальних мереж в податковому управлінні, а в Чилі використання соціальних мереж (Facebook, Twitter тощо) є одним з офіційно визнаних каналів взаємодії громадян з органами публічної влади. Також соціальні мережі використовуються владою великих міст США (зокрема, Вашингтон, Сан-Франциско, Чикаго) для обробки запитів громадян [28, с. 140-141].

Досліджуючи соцмережі як ефективний комунікаційний канал, слід відзначити Facebook, який демонструє стійку тенденцію до зростання своєї популярності у всьому світі. І це також стосується і сектору державних інституцій, адже використання соцмереж у публічному управлінні сприяє: відкритості та прозорості діяльності органу публічного управління; налагодженню прямої комунікації із громадянами; швидкому реагуванню на їх запити; поширенню оперативної інформації, роз'ясненню політики, що реалізується; створенню позитивного іміджу та ін.

Наразі у світі органи публічного управління найбільше представлені в таких соціальних мережах, як Facebook, YouTube, Twitter та ін. В Україні це переважно Facebook і YouTube. Зауважимо, що у нашій країні Twitter

використовують рідше, що пов'язано із меншим поширенням цієї соцмережі серед населення України. Однак для максимально швидкого поширення інформації серед цільової аудиторії та охоплення максимальної кількості людей варто використовувати саме цю соцмережу. Twitter є своєрідною відповіддю на збільшення потоку інформації, який важко досягнути традиційними засобами. Головне правило хорошого твіту – наявність сенсу у короткому повідомленні. Twitter виділяється з усіх соцмереж як вільна для дискусій платформа, де кожен може висловити свою думку, при цьому Twitter веде боротьбу з ботами і фейковими новинами.

Сьогодні в Україні Facebook досить активно використовують у публічному управлінні. Завдяки цій соцмережі можна оперативно розміщувати найбільш свіжу й актуальну інформацію. Якщо говорити про використання цієї соцмережі в комунікативному процесі, то вона дозволяє здійснювати спілкування більш демократично, тобто без офіційно-ділового тону, але у професійному полі. На відміну від Twitter, Facebook дозволяє розміщувати об'ємні дописи та додавати до них зображення. Це забезпечує більше залучення читачів до спілкування шляхом коментування допису та комунікації з дописувачем. Слід зауважити, що сьогодні ще не всі вітчизняні органи публічного управління мають активні сторінки в соцмережах. Вони все ще перебувають на шляху освоєння цих новітніх каналів комунікації.

Отже, зарубіжний досвід надання публічних послуг побудований на впровадженні принципів діджиталізації, що забезпечує прозорість, гнучкість, відкритість та максимальну орієнтованість на споживача послуг. За результатами аналізу зарубіжного досвіду надання публічних послуг можна помітити доцільність його впровадження в Україні з урахуванням особливостей чинної реформи децентралізації. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що успішність реформування процесу надання публічних послуг залежить від ефективності використання новітніх цифрових технологій, адже це дасть можливість збільшити електронну складову в діяльності органів місцевого самоврядування з надання публічних послуг.

3.2. Пріоритетні напрямки удосконалення комунікативної політики в органах місцевого самоврядування в Україні

Забезпечення ефективної комунікативної політики в органах місцевого самоврядування та оптимальної взаємодії органів публічної влади із громадськістю в Україні – один з пріоритетних напрямів організації публічної влади на місцях, оскільки від нього залежить вирішення проблем локального, місцевого характеру.

В умовах розбудови в Україні сучасного інформаційного суспільства як органічного сегмента глобального інформаційного простору та відповідно до курсу Президента України на інформаційну відкритість органів державної влади та допоміжних органів, створених Президентом України, розвиток зв'язків з громадськістю набуває значення одного із пріоритетних напрямів діяльності.

Відкритість та прозорість сучасного публічного простору примушує шукати креативні підходи до ефективних комунікацій як в середині самої системи державного управління, так і зовні, із суспільством. Ці підходи мають ґрунтуватися на певних параметрах успіху:

- увага – означає наскільки повідомлення притягує увагу потенційних споживачів, до кого спрямовано, хто його використає;

- ідентифікація – відбувається тоді, коли результатом впливу повідомлення на аудиторію є утворення у свідомості його отримувачів відповідного ланцюжка «повідомлення – джерело повідомлення – організація чи установа, якої воно стосується». Відсутність такого ланцюжка породжує те, що дослідники називають «сліпою комунікацією», коли не відбувається усвідомлення хто і з якого приводу інформує; – позитивний інтерес – з'являється тоді, коли комунікація будується переважно на позитивних емоціях;

- довіра – джерело і зміст інформації повинні викликати довіру з боку цільової аудиторії, довіра виникає тоді, коли більше й краще поінформований,

а сучасні інформаційні технології дають для цього великі можливості тільки треба ними вміло користуватися;

– доступність – зміст інформації подається в зрозумілій формі, чітких поняттях, з конкретними цілями, близькими до потреб аудиторії задля стимулювання уваги, інтересу, сприйняття змісту;

– асоціативність – знакова система повідомлення, чи обрана символіка повинні викликати певні асоціації у конкретної аудиторії;

– динамізм – повідомлення має бути активним для того, щоб заставити аудиторію відповідним чином сприймати чи діяти, оскільки всі, без виключення, комунікації впливають на їх учасників на трьох рівнях: когнітивному (сфера свідомості); конативному (сфера підсвідомості); афективному (сфера установок).

Для ефективного здійснення цієї функції необхідна взаємна підтримка цих органів, погодженість і єдина спрямованість їхніх дій у напрямку формування комунікаційно-інформаційної політики.

Пріоритетними напрямками удосконалення процесів діджиталізації та публічної комунікації у місцевому самоврядуванні можна окреслити такі, як:

- модернізація сайту органу місцевого самоврядування створить нові можливості для інформаційного наповнення, спрощення електронної взаємодії мешканців територіальної громади та влади;

- електронні приймальні голови територіальної громади, керівників і співробітників департаментів (управлінь чи відділів), депутатів місцевих рад – це сервіс, в якому мешканці громади зможуть дистанційно взаємодіяти з органами влади, залишаючи електронні звернення. Відпадає необхідність особистих візитів, записів, очікування в чергах. Всі звернення будуть знаходитися в особистому кабінеті заявника;

- сервіс електронних петицій. Мешканці громади зможуть залишати електронні петиції або підписувати існуючі через особистий кабінет без зайвих реєстрацій, в один клік;

- громадський бюджет. У громадян буде можливість подавати свої пропозиції та проекти, синхронізуючи дані з Digital twins, відповідно до встановлених стандартів і правових норм;

- консультації з громадськістю. Можна передбачити чи запланувати створення інтерактивного порталу, де мешканці зможуть взяти участь в обговоренні тих чи інших питань життєзабезпечення територіальної громади, зможуть висловити свою думку або голосувати як під час громадських слухань.

Серед можливих індикаторів ефективності для здійснення моніторингу і оцінки щодо досягнення цілей управління цифровою громадою можна розглядати такі як: кількість онлайн-звернень у приймальні голови; кількість онлайн-звернень у приймальнях департаментів (відділів); кількість пропозицій до громадського бюджету, поданих онлайн; кількість онлайн-обговорень та консультацій з громадськістю. Реалізація вищезазначених напрямів підвищить ефективність взаємодії органів публічної влади і громадськості, сприятиме активізації громадськості та представників бізнесу в управлінні публічними справами та забезпечить прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. Це стане надійною основою подальшого розвитку України як демократичної, правової, соціальної та цифрової держави.

У сучасному цивілізованому світі комунікаціям між структурами, що здійснюють державну владу й управління суспільством відводиться центральне місце в кожній політичній системі. З позиції демократії, саме комунікація є ключовим елементом при формуванні суспільства, в якому громадяни і держава відчують свій взаємозв'язок. Звідси визначається її стимулююча роль. Адже, якість комунікації та рівень залучення громадян до процесу прийняття рішень визначає ефективність діяльності органу місцевого самоврядування.

На думку Н. Ільчанинової, вітчизняна практика надання публічних послуг має містити наступні обов'язкові заходи:

– активне впровадження інноваційні комп'ютерні технології у налагодження комунікацій між надавачами та споживачами послуг;

- реалізація комплексу заходів з вироблення спрощених процедур надання публічних послуг;
- зменшення кількості публічних послуг;
- створення та організація роботи мобільних центрів надання публічних послуг;
- підвищення загального рівня цифрової грамотності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування задля освітнього розвитку, соціалізації особистості, спрощення взаємодії українських громадян з державою за допомогою сучасних технологій;
- забезпечення своєчасного інформування громадян через мережу Інтернет тощо [15, с. 184].

Терещенко Д.А. виділяє наступні ключові напрямки удосконалення комунікативної політики в органах місцевого самоврядування в Україні:

- розробка стратегії комунікативної діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування;
- організація ефективного «зворотного зв'язку» органів влади з бізнес-структурами та суспільством (людиною);
- залучення громадськості до участі у процесі обговорення та прийняття рішень;
- моніторинг та оперативне реагування на індивідуальні потреби, запити цільових аудиторій внутрішнього і зовнішнього середовища;
- забезпечення ефективності комунікацій органів влади та максимального задоволення інтересів усіх учасників і суспільства;
- координація, контроль суспільної думки, стеження за процесами, що в ній відбуваються, спостереження за динамікою суспільних настроїв;
- встановлення громадського контролю за діяльністю органів державного управління та органів місцевого самоврядування [43, с. 359].

Серед інструментів комунікацій особливу увагу слід звернути на інструменти інтегрованих маркетингових комунікацій органів державної

влади, які б забезпечували підвищення обсягів кредиту довіри до них, працювали на престижність їх інститутів, супроводжували пропагандистську та роз'яснювальну діяльність, формували позитивний імідж сфери публічного управління [43, с. 364-365].

В свою чергу Т.В. Маматова [26] виділяє кілька важливих напрямків подальшого реформування процесу надання публічних послуг органами місцевого самоврядування в Україні:

1. Розробляти та затверджувати місцеві програми розвитку системи публічних послуг.

2. Завжди враховувати інтереси зацікавлених сторін (стейкхолдерів) під час розробки стратегій розвитку ОТГ щодо надання публічних послуг.

3. Сприяти створенню місцевих мереж швидкого обміну інформацією у сфері публічних послуг, поширення кращих практик тощо.

4. Проводити послідовну роботу з підвищення рівня культури і взаємоповаги щодо надання та споживання публічних послуг, розвивати цінності клієнтоорієнтованості.

5. Забезпечувати підвищення компетентності безпосередніх надавачів публічних послуг та залучати нових фахівців, навчання спеціалістів у спеціалізованих закладах вищої освіти, участі у спеціалізованому навчанні.

6. Підвищувати рівень динамічності надання публічних послуг шляхом поширення практик «мобільних кейсів» та «бригад публічних послуг» (рис. 3.2).

7. Поширювати ІТ-сервіси у сфері публічних послуг: отримання онлайн консультацій, ведення онлайн черг, надання публічних послуг онлайн тощо.

Таким чином, Т.В. Маматова [26] доводить, що реформування у сфері надання публічних послуг орієнтовано на підвищення результативності, ефективності та клієнтоорієнтованості цього процесу. Інструментом досягнення цих показників є підвищення рівня діджиталізації даного процесу.

Подальше впровадження реформи децентралізації, реформування об'єднаних територіальних громад як суб'єктів територіального управління

матиме місце в контексті продовження реформи місцевого самоврядування і збільшення повноважень органів територіальних громад (ОТГ). Слушною є позиція Н. І. Ільчанинової [15], яка рекомендує оптимізувати діяльність суб'єктів наданням адміністративних послуг в Україні та збільшити електронну складову в їх діяльності (рис.3.1). В тому числі це стосується своєчасного інформування споживачів через Інтернет, оскільки на офіційних сайтах органів влади та на Єдиному державному порталі адміністративних послуг дані не завжди вчасно оновлюються.



Рис. 3.2. Цифровізаційні напрямки удосконалення комунікативної політики та реформування механізму надання публічних послуг [15 с. 175]

Сам процес надання електронних послуг в Україні не є налагодженим й характеризується нестабільністю роботи. Відповідно, важливим є виділення під

дані цілі достатніх ресурсів, які б могли забезпечити стабільний процес надання електронних послуг, а головне – забезпечити захист інформації.

Також доволі актуальним є налагодження контролю громадськості за наданням адміністративних послуг та забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами надання адміністративних послуг і споживачами, створення каналів для систематичного подання скарг та пропозицій [15, с. 156].

Розгляд функціональних повноважень та основних напрямів діяльності місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування свідчить про сформованість у цій системі мережі підрозділів, функціями яких є налагодження прямих і зворотних зв'язків із громадськими організаціями, громадянами, засобами масової інформації, іншими державними і недержавними установами, творчими спілками тощо. Але ці важливі комунікативні канали використовуються не на повну потужність, здебільшого для інформування населення, а не для встановлення двостороннього комунікативного зв'язку. Причини такого становища полягають у відсутності чітко визначених принципів і функцій комунікативної діяльності; недостатній забезпеченості системи місцевих органів влади фахівцями-професіоналами у сфері комунікації; недооцінці значення внутрішніх комунікацій; дублюванні функцій і повноважень різними підрозділами; недосконалому плануванні комунікативної діяльності, що не враховує стратегічні цілі органів влади, можливості дієвого контролю результативності проведених заходів та ін.

З огляду на це, пропонується запровадження технології - маркетинговий PR у діяльність місцевих органів влади, виокремлення принципів і функцій маркетингових комунікацій як пріоритетних з метою їх подальшої інтеграції у загальну систему управління комунікативною діяльністю інших суб'єктів державного управління й місцевого самоврядування. Результати опитування громадськості свідчать про суперечності між цілями адміністративних реформ і реальними результатами комунікативної діяльності місцевих органів влади, характерними рисами якої є брак у державних службовців професіоналізму для налагодження ефективної комунікації з громадянами-клієнтами (53 %

опитаних), надмірна політизованість інформування населення (47 %), невідповідність потребам споживачів публічних послуг (45 %), поширеність корупції (41 %), ненадійність зворотних зв'язків з населенням (35 %), бюрократизація управлінського апарату (33 %). Тож подальша розбудова демократичного, правового, інформаційного суспільства в Україні можлива за умови подолання зазначених недоліків, удосконалення організаційно-правового механізму комунікативної діяльності місцевих органів влади, докорінної зміни підходів до розвитку комунікації, підвищення якості управлінських рішень і публічних послуг, відновлення довіри громадян до влади [43].

З метою розвитку системи надання послуг в електронній формі слід звернути увагу на підвищення поінформованості громадян із питань використання мережі Інтернет під час спілкування з органами публічного управління. Наразі позитивні сторони запровадження електронних послуг повинні бути доведені до максимально можливої кількості громадян незважаючи на їх приналежність до різних майнових, соціальних, вікових або інших груп. З метою реалізації цього потрібно збільшити зусилля із популяризації Інтернет-грамотності серед населення. Насамперед це має відбуватись за рахунок наступних інструментів:

- популяризація освітніх ресурсів, котрі присвячені використанню новітніх інформаційних технологій у взаємодії влади з громадою, при цьому бажано виробити певну градацію масивів інформації в залежності від приналежності цільової аудиторії до певної соціально-вікової групи;

- створення навчальних ресурсів, з якими громадяни могли б ознайомитись за допомогою персонального комп'ютера або, у разі його відсутності, через загальнодоступні місця доступу до Інтернет-мережі (це може відбуватись через громадські організації, бібліотеки або ресурси місцевих громад чи ОСББ, які мають розвиватись і підтримуватись у світлі реформування територіальної організації влади та розвитку місцевих ініціатив;

- широке залучення ЗМІ та громадських організацій до рекламування електронних адміністративних послуг;

- проведення комунікативних заходів та розповсюдження довідкових матеріалів [15, с. 180-181].

Виходячи із вищезазначеного, ефективна модель комунікаційної взаємодії громадськості з органами публічного управління потребує активної позиції кожної із сторін щодо:

1) забезпечення інформаційної відкритості з боку органів державної влади, вчасного інформування про підготовку суспільно-політичних рішень; спонукання до діяльності у відповідності до змісту інформаційного посилу, формування індивідуальної і колективної свідомості;

2) формування ефективної системи «зворотного зв'язку» за рахунок охоплення механізмами громадського контролю, громадської експертизи, моніторингів, консультацій із громадськістю з питань, що мають пріоритетне значення для суспільства (оцінки ефективності дотримання законодавства, використання бюджетних коштів, прийняття рішень органами влади у сфері регуляторної політики, виконання державних програм, загальнонаціональних та місцевих програм розвитку, стратегічних документів, планів, програм розвитку сфер, галузей, регіонів тощо);

3) інформаційного наповнення щодо повноцінної активізації організаціями громадянського суспільства заходів, пов'язаних зі здійсненням інформаційно-просвітницьких, експертно-аналітичних, правозахисних функцій;

4) стимулювання громадської активності, ініціативи, підвищення громадянської компетентності, зокрема спеціальних навичок комунікативної взаємодії із органами влади.

Реалізація зазначених завдань має забезпечити:

– створення цілісної системи інформування громадськості про функціонування органів державної влади загалом та органів місцевого самоврядування, зокрема;

- отримання об'єктивних даних (зокрема, у динаміці), що характеризують громадську думку щодо різних складових життєдіяльності владних структур, місцевих органів влади тощо;
- можливість повноцінного врахування думки громадян при прийнятті рішень органами місцевого самоврядування;
- підвищення громадянської активності населення, залучення населення в процес вирішення питань місцевого значення, громадське обговорення прийнятих нормативних актів;
- подолання чи послаблення комунікативних бар'єрів у частині відчуження у взаєминах із громадськістю, зменшення не завжди обґрунтованих претензій до влади, зниження патерналістських настроїв.

На основі вищесказаного, визначимо ключові цілі комунікативної політики держави в контексті удосконалення комунікативної політики в органах місцевого самоврядування в Україні та забезпечення ефективної комунікації держави з громадськістю, сприяють розвитку довіри, впливу та стійкості суспільства:

1. Інформування громадськості. Держава має спрямовувати свої зусилля на поширення об'єктивної та достовірної інформації про свою діяльність, рішення, політику та програми. Інформування громадськості відбувається через засоби масової інформації, соціальні медіа, веб-сайти, офіційні заяви та прес-конференції, електронні розсилки, форуми, семінари, дискусії та публічні зустрічі та інші канали комунікації. Важливим аспектом інформування є доступність, достовірність та прозорість інформації, а також активна взаємодія з громадськістю, що дозволяє забезпечити ефективний діалог та взаєморозуміння.

2. Зміцнення довіри громадськості до державних інституцій, лідерів та їхніх рішень. Держава зобов'язана встановлювати ефективні механізми комунікації, які дозволяють комунікувати з громадськістю, вислуховувати їхні побажання та погляди, а також пояснювати мотивації своїх дій.

3. Стимулювання активної громадянської участі та сприяння діалогу та взаємодії у суспільних процесах. Держава та органи місцевої влади мають створювати можливості для відкритого діалогу з громадськістю, громадськими організаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами (наприклад, проведення громадських консультацій та публічних слухань; забезпечення доступу до об'єктивної публічної інформації про свою діяльність, політику та рішення; обговорення в інтернеті на електронних платформах для зворотного зв'язку відкритих зустрічей з громадськістю (веб-сайт, електронна пошта, онлайн-форуми, соціальні мережі тощо); розширення ролі громадських організацій та надання їм можливості для участі в процесі прийняття рішень; робочі групи за участю представників громадськості, залучення громадян до процесу формування політик і програм та інші форми взаємодії).

4. Управління репутацією. Спрямування політики органів місцевого самоврядування формування та збереження своєї репутації на національному та міжнародному рівнях, формування позитивного іміджу тощо [29].

5. Протидія дезінформації та фейкам, що передбачає боротьбу з дезінформацією та фейками, які можуть шкодити інтересам місцевих та державних владних структур. Даний напрямок може включати встановлення механізмів збору та аналізу інформації, що дозволяє виявити неправдиву або маніпулятивну інформацію та швидко реагувати на неї; сприяння розпізнаванню, розкриттю та запобіганню поширенню недостовірної інформації; розробку стратегій поширення достовірної інформації; сприяння медійній грамотності; проведення освітніх кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності громадян щодо дезінформації та фейків; підтримка співпраці з медіа-організаціями та платформами соціальних мереж для виявлення дезінформації, забезпечення доступу до офіційних джерел інформації, підтримка незалежних медіа, розвиток публічної бібліотечної системи тощо.

6. Створення сприятливих умов для комунікації: забезпечення необхідних умови для вільної, різноманітної та відкритої комунікації. Це може

включати розвиток інформаційної інфраструктури, захист свободи слова, преси та інших прав громадян на вільне висловлювання, розвиток медіапростору, підтримка незалежних медіа-організацій, створення конкурентного середовища, розвиток медіа-грамотності серед громадян; публічність рішень та відкритість даних і документів, доступ до офіційної інформації через веб-портали та інші канали тощо [43].

Таким чином, для підвищення ефективності державного управління, розбудови партнерських відносин між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, ЗМІ, громадськістю та підвищення рівня довіри до органів державної влади та органів місцевого самоврядування слід приділити увагу трансформації процесів взаємодії та координації комунікативних механізмів, ефективно керувати комунікаційними потоками та враховувати потреби різних аудиторій. Це забезпечить належну комунікацію і співпрацю між державними органами та громадськістю, сприятиме взаєморозумінню і спільним зусиллям у досягненні спільних цілей розвитку країни.

Удосконалення комунікативної політики в органах місцевого самоврядування в Україні має здійснюватися шляхом забезпечення ефективної комунікації та зворотного зв'язку між владою та громадськістю, яка сприяє взаєморозумінню, довірі та підтримці громадськості. Вона відіграє важливу роль у формуванні суспільної думки, зміцненні соціального впливу держави та розвитку демократичних процесів.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження місця та ролі діджиталізації та публічної комунікації у місцевому самоврядуванні можна сформулювати наступні висновки щодо діючої системи комунікаційної взаємодії органів місцевого самоврядування та обґрунтувати пріоритетні напрямки удосконалення комунікативної політики в органах місцевого самоврядування в Україні.

Органи місцевого самоврядування – одна з фундаментальних демократичних засад конституційного ладу. Місцеве самоврядування виступає самостійною формою народовладдя і представляє собою складну організацію політичної, правової, економічної і соціальної практики, що функціонує в рамках та на засадах державної економічної, соціальної, ідеологічної та іншої політики. Місцеве самоврядування як особливий вид реалізації владно-публічних повноважень реалізується з урахуванням наступних принципів: народовладдя, законності, гласності, тобто відкритості діяльності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності.

Виявлено наступні позитивні результати процесу реформування системи місцевого самоврядування в рамках адміністративної реформи: розширення владних повноважень ОМС, розмежування податків та зборів між різними рівнями бюджетів, запровадження інфраструктурних трансформацій, зростання автономності окремих територіальних громад, доступність та підвищення якості адміністративних, соціальних та інших послуг. Однак, ще є низка невирішених завдань, які потребують прийняття управлінських рішень.

За результатами дослідження встановлено, що реформування у сфері надання публічних послуг здійснюється у напрямку більшої діджиталізації, клієнтоорієнтованості та подолання часових та територіальних адміністративних бар'єрів. Реформування у сфері публічних послуг пов'язано з вдосконаленням як форми, так і змісту механізму надання послуг громадянам. Діджиталізація та розвиток публічної комунікації орієнтовані на посилення спроможності держави у наданні послуг, що включає делегування місії,

повноважень та обов'язків органам місцевого самоврядування, підвищення якості взаємодії держави та громадян, покращення якості адміністративних послуг тощо.

Разом з тим, обґрунтовано, що одним із ключових напрямків публічного управління, що потребує оптимізації та удосконалення, залишається комунікаційно-інформаційна складова, а також розвиток комунікаційних технологій та методів взаємодії у сфері публічного управління. Дослідженням визначено, що загальною проблемою в практиці державного управління залишаються необхідність дослідження процесів та методів переходу владних структур від політики інформування до ефективної комунікації з громадськістю, оскільки інформаційна відкритість органів державної влади є однією з обов'язкових умов існування демократичного суспільства, залучення громадян до процесу вироблення політики, здійснення ефективного державного управління та громадського контролю.

В ході дослідження з'ясовано, що зарубіжний досвід надання публічних послуг побудований на впровадженні принципів прозорості, гнучкості, відкритості та максимальної орієнтованості на отримувача публічних послуг, що забезпечується шляхом цифровізації самого процесу надання публічних послуг. Але в Україні поки що значний акцент робиться на «адміністративні послуги», тобто реалізацію державно-владних повноважень.

Отже, оптимальна модель управління комунікаціями в системі органів влади має ґрунтуватись на створенні умов для досягнення взаєморозуміння й конструктивної взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, політичних партій, суспільних об'єднань, організацій, ринкових інститутів та громадськості в процесі реалізації публічного управління. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом регулювання процесів обміну інформацією, покращення комунікативних каналів та співробітництва, використання комунікативних технологій, скоординованих програм, планів, завдань, синхронізованих з дією комунікативних процесів і інструментів на національному та регіональному рівнях.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтуніна О.М. Сутність та види функцій органів місцевого самоврядування. *Форум права*. 2009. № 3. С.8-13
2. Архипова Є.О., Дмитренко Н.О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №1. С. 92-96.
3. Баровська А . Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект [аналітична записка]. Національний інститут стратегічних досліджень . – 2014 . URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/293/>
4. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. № 2 (76), 2022. С. 30-35
5. Глипка А. О. Функції місцевого самоврядування в умовах трансформації політичної системи України. *Актуальні проблеми політики*. 2016. Вип. 58. С. 180-189. URL: http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/8866/Hlyvka%20APP_58-18.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Гнатовська А. Діджиталізація та інформатизація в адміністративно-територіальних одиницях: особливості та проблеми здійснення. *Юридичний вісник*, №6. 2021, С. 112-118
7. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні дослідження*. №1. 2021, С. 22-40.
8. Гулай В . Політико-комунікативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. Вип. 27. 2015. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/28405/1/015-089-094.pdf>
9. Дацишин М. Як відновити місцеве самоврядування від наслідків війни? URL: <https://rpr.org.ua/news/yak-vidnovyty-mistseve-samovriaduvannia-vid-naslidkiv-viyny/> (дата звернення: 13.11.2023).

10. Драгомирецька Н. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні. Публічне урядування. № 1(1). 2015. С. 85–96
11. Європейська хартія місцевого самоврядування. *Офіційний вісник України*. 2015. № 24. Ст. 1418. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036/card6#Public (дата звернення: 15.11.2023).
12. Заблоцький В. В. Особливості розвитку та роль місцевого самоврядування в системі публічної влади на теренах України. *Державне управління: удосконалення та розвиток* № 4, 2015. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=836> (дата звернення: 15.11.2023).
13. Запровадження комунікацій в суспільстві [Текст] / за заг. ред. Н. К. Дніпренко, В. В. Різуна. Київ: ТОВ «Вістка», 2009. 56 с.
14. Золотоноша О. Реформування місцевого самоврядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. № 2. 2020. С. 198-202
15. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: дис. канд. наук з держ. управління. Миколаїв, 2019. 220 с.
16. Кириченко Ю. М. Адміністративно-правові засади діяльності органів місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2019. 44 с.
17. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Шляхи розбудови місцевої громади в діджиталізованому світі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1794> (дата звернення: 19.11.2023).
18. Ковбас І.В. Щодо функцій органів місцевого самоврядування як суб'єктів адміністративного права. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 2. С.135-138
19. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80>. (дата звернення 06.11.2023).

20. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. 2018. № 67-р

21. Крегул Ю., Батрименко В. Реформування місцевого самоврядування в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 1. С. 17-27

22. Левчук М. Г. Взаємодія органів місцевого самоврядування та громадських об'єднань в умовах децентралізації державно-управлінських послуг. *Державне управління: теорія і практика*. 2008. № 1 (7). URL: www.academy.gov.ua/ej7/doc_pdf/levchuk.pdf.

23. Лелеченко А. П., Васильєва О. І., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації повноважень: навчальний посібник. К.: 2017. 110 с.

24. Литвин Н.А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис*. 2020. Вип. 3. С. 69–76.

25. Мазур В. Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Дніпро, 2011. №8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=313> (дата звернення: 15.11.2023).

26. Маматова Т. В., Гладка О. М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1(44). С. 89.

27. Манжосова О.В. Проблеми реалізації приватних прав в умовах глобальної цифровізації. Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія». 2021. Том XXVIII. С. 89–96.

28. Мерзляк А. В., Боклаг В. А., Віхорт Ю. В. Зарубіжний досвід розвитку системи електронних публічних послуг в умовах розбудови інформаційного суспільства. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. № 1 (71). 2021, С. 136-142

29. Миколюк А. В. Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (33), 2022. С. 45-50

30. Михайловська О.В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. № 1 (5), 2016. С. 56-63

31. Місцеве самоврядування в Україні: євроінтеграційний шлях: колективна монографія / за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ : РІДНА МОВА, 2016. 808 с.

32. Мішин С. І. Теоретико-методологічні засади реформування системи місцевого самоврядування. Актуальні проблеми політики: зб. наук. пр. НУ «ОЮА», Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса : Фенікс, 2019. Вип. 64. – С. 60-77.

33. Олефір І. В. Моделі побудови інформаційного суспільства. *Політикус*. 2017. Вип. 5. С. 35 –38.

34. Ольшанський О. В. Інституційний ресурс місцевого самоврядування: співвідношення ключових понять. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 4 (71). С. 131–138.

35. Принципи Артикаля 19: Принципи законодавства про свободу інформації. Право громадян на доступ до інформації. URL: http://mmdc.narod.ru/books/freedom_of_info_principles.html.

36. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 4 вересня 2019 року № 647/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> (дата звернення 23.11.2023).

37. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 03.08.2023, № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2023).

38. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів

України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

39. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану». Закон України № 2259-IX від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

40. Про статус депутатів місцевих рад Закон України № 93-IV від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text>

41. Серьогін С., Письменний І., Хожило І. Синергетичні засади державного управління в умовах реформ: монографія. К., 2007. 194 с.

42. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, № 4, 2021, С. 11-15

43. Терещенко Д.А. Напрями вдосконалення комунікативного забезпечення державного регулювання формування людського капіталу в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2(4) 2020. С. 356-369

44. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с.

45. Шотурма Н.В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. *Регіональні студії*. № 26. 2021, С. 29-33

46. Щебетун І. С., Волошина К. Ю. Проблеми реформування місцевого самоврядування: зарубіжний досвід та українські реалії. *Правничий часопис ДНУ ім. В. Стуса*. № 2. 2022. С. 82-91

47. Cuilenburg, J. J. (2007). The Information Society: Some Trends and Implications. *European Journal of Communication*. Vol. 2, No 1. P. 105 – 121.

48. Digital Glasgow strategy – Glasgow: Digital Glasgow Board, 2018. – 54 p.

49. Van Der Hof S. The Status of eGovernment in the Netherlands. *Electronic Journal of Comparative Law*. 2007. No. 11. URL: <http://www.ejcl.org/111/art111-13.pdf>