

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: Комунікація з громадськістю з використанням соціальних мереж як складник механізму підготовки публічно-управлінських рішень

Виконала:
студентка групи
ПУ23-1зм
Спеціальність 281
«Публічне управління та
адміністрування»
Горобцова Крістіна Олександрівна

Керівник: д. н. держ. упр., професор
Дрешпак В.М.

Рецензент: головний редактор
наукового журналу «Аспекти
публічного управління», доктор наук з
державного управління, професор
Квітка С.А.

АНОТАЦІЯ

Горобцова К.О. Комунікація з громадськістю з використанням соціальних мереж як складник механізмів прийняття рішень у публічному управлінні.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою магістерської роботи є аналіз стану використання соціальних мереж як інструменту комунікації з громадськістю в процесі підготовки публічно-управлінських рішень, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації цього процесу.

У роботі аналізується сучасний стан комунікації з громадськістю через соціальні мережі в Україні, ефективність інструментів залучення громадян через ці платформи та виклики, з якими стикаються органи публічної влади при використанні соціальних мереж у процесі прийняття рішень. За результатами дослідження визначено основні напрями удосконалення механізмів комунікації з громадськістю через соціальні мережі у контексті прийняття рішень у публічному управлінні. Змодельовано підходи щодо використання соціальних мереж як платформи для вироблення та аналізу публічно-управлінських рішень.

Ключові слова: публічне управління, механізми прийняття рішень, публічна комунікація, соціальні мережі, моделювання діяльності.

SUMMARY

Horobtsova K.O. Public communication via social media as a component of the mechanism for developing public administration decisions. Master's Thesis in the specialty 281 «Public Administration and Governance» University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the master's thesis is to analyze the state of use of social networks as a tool for communication with the public in the process of preparing public management decisions, as well as to develop recommendations for optimizing this process.

This work analyzes the current state of communication with the public through social networks in Ukraine, the effectiveness of citizen engagement tools through these platforms, and the challenges faced by public authorities when using social networks in the decision-making process. The results of the study identify the main areas for improving public communication mechanisms through social networks in the context of decision-making in public administration. Approaches to using social networks as a platform for developing and analyzing public management decisions are modeled.

Keywords: public administration, decision-making mechanisms, public communication, social networks, activity modeling.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ ГРОМАДСЬКІСТЮ	3 8
1.1. Огляд літератури і понятійно-категорійний апарат	8
1.2. Концепція комунікації з громадськістю та роль соціальних мереж у сучасних комунікаціях	14 14
1.3. Механізм підготовки управлінських рішень у системі публічного управління	22 22
2. МЕХАНІЗМИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ	3 29
2.1. Аналіз діючих механізмів комунікації влади з громадськістю в Україні: загальнонаціональний і регіональний рівні	29 29
2.2. Проблеми та перешкоди використання соціальних мереж в управлінських процесах	36 36
2.3. Приклади успішного використання соціальних мереж у співпраці влади з громадськістю	42 42
3. МОДЕЛІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ВИРОБЛЕННЯ ТА АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	48 48
3.1. Модель використання соціальних мереж для вироблення напрямів політики органу публічної влади	48 48
3.2. Модель використанням соціальних мереж для вироблення та оцінювання управлінських рішень	56 56
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному інформаційному суспільстві соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя, впливаючи на різні сфери діяльності, включаючи публічне управління. Вони виступають потужним інструментом для налагодження прямої комунікації між органами влади та громадянами, сприяючи оперативному поширенню інформації та залученню громадськості до процесу прийняття управлінських рішень.

В Україні використання соціальних мереж у публічному управлінні набуває все більшого значення. Уже станом на січень 2018 року 58% населення України користувалося Інтернетом, що підкреслює важливість цифрових платформ для комунікації [1]. Нині ця частка користувачів постійно зростає.

Цифрова трансформація сфери публічного управління України продовжує відігравати критично важливу роль в інтеграції країни до європейського цифрового простору. У жовтні 2024 року відбулася двостороння зустріч представників України та Європейської комісії з питань державного управління, де обговорювалися питання впровадження європейських цифрових стандартів [2].

Соціальні мережі як сучасний інструмент комунікації дозволяють забезпечити прозорість, відкритість і залучення громадян до процесу ухвалення значущих для суспільства управлінських рішень. Для ефективного використання цих платформ необхідно враховувати як переваги, так і потенційні ризики, а також забезпечити дотримання інформаційної безпеки. Соціальні мережі відіграють важливу роль у сучасному інформаційному суспільстві як платформи, де відбувається взаємодія між органами влади та громадянами. Вони сприяють оперативному поширенню інформації, залученню громадськості до прийняття рішень і підвищенню прозорості роботи органів державного управління та органів місцевого самоврядування.

Зокрема, в Україні такі платформи, як Facebook, Telegram, YouTube, Instagram, X (мережа Twitter), активно використовуються для комунікації з громадянами. Однак, незважаючи на їх значний потенціал, не всі органи публічної влади використовують можливості соціальних мереж ефективно.

Використання соціальних мереж є особливо актуальним для регіонів, таких як Дніпро, де цифрова трансформація сприяє розвитку ефективних механізмів комунікації між владою та громадськістю. Соціальні мережі надають можливість враховувати думку громадян на ранніх етапах підготовки управлінських рішень, що є важливим у контексті європейської інтеграції України.

Таким чином, використання соціальних мереж у публічному управлінні в Україні є актуальним та перспективним напрямом, що сприяє підвищенню ефективності комунікації між владою та громадськістю, прозорості прийняття рішень та інтеграції країни до європейського цифрового простору.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз стану використання соціальних мереж як інструменту комунікації з громадськістю в процесі підготовки публічно-управлінських рішень, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації цього процесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади комунікації з громадськістю та роль соціальних мереж у цьому процесі.
2. Проаналізувати сучасний стан використання соціальних мереж органами публічної влади в Україні.
3. Виявити основні проблеми та перешкоди, що виникають при залученні соціальних мереж до управлінських процесів.
4. Ознайомитися з прикладами успішного використання соціальних мереж у співпраці з громадськістю.
5. Розробити рекомендації щодо оптимізації комунікації з громадськістю через соціальні мережі та запропонувати моделі їх ефективного використання.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес комунікації органів публічної влади з громадськістю. Предметом дослідження є комунікація з громадськістю з використанням соціальних мереж як складник механізмів прийняття рішень у публічному управлінні.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме:

- аналіз і синтез, які дозволили провести дослідження існуючих підходів до теми, яка вивчалася, та інтеграцію отриманих результатів;
- моделювання: для розробки описових і графічних моделей, а також рекомендацій щодо використання соціальних мереж на різних етапах підготовки публічно-управлінських рішень;
- контент-аналіз: під час вивчення матеріалів соціальних мереж органів публічної влади;
- порівняльний аналіз: для оцінювання практики використання соціальних мереж у різних країнах Європи, а також у різних регіонах і територіальних громадах України.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені рекомендації можуть бути використані органами публічної влади для підвищення ефективності комунікації з громадськістю через соціальні мережі. Це сприятиме прозорості управлінських процесів, інклюзивності рішень і залученню громадян до прийняття рішень.

У процесі підготовки роботи було опрацьовано низку наукових і фахових джерел, що висвітлюють різні аспекти використання соціальних мереж у публічному управлінні.

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг роботи становить 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

1.1 Огляд літератури і понятійно-категорійний апарат.

Сучасне суспільство перебуває на етапі глибоких змін, які зумовлені стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Ці трансформації впливають на всі аспекти життя, включаючи публічне управління, яке вимагає нових підходів до взаємодії з громадськістю. У цьому контексті виникає необхідність осмислення та систематизації понятійно-категорійного апарату, пов'язаного з комунікацією через соціальні мережі. Важливість дослідження зумовлена потребою в ефективних механізмах реалізації державної політики, які враховують виклики цифрової епохи [3].

Мета цього розділу полягає в аналізі наукової літератури, яка розкриває основні поняття, пов'язані з комунікацією в системі публічного управління, а також в окресленні актуальних тенденцій і викликів, що супроводжують використання соціальних мереж у цьому контексті. Завданнями є визначення основних понять, аналіз теоретичних підходів та узагальнення існуючого досвіду у цій сфері.

Теоретичні підходи до визначення понять «комунікація» та «публічне управління» є досить різноманітними. Поняття «комунікація» є багатозначним і широко вживаним у різних наукових галузях. У зарубіжній літературі поняття «communication» охоплює як міжособистісну, так і масову комунікацію, зокрема за допомогою цифрових платформ. У контексті публічного управління воно також розглядається з різних позицій. У нашій роботі переважно ми використовуємо його для означення процесу обміну інформацією між органами влади та громадськістю.

Щодо «публічного управління», то це поняття включає управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування суспільних інститутів [4]. В українській науці останнього часу особливий акцент робиться на ролі держави як партнера громадянського суспільства, що забезпечує умови для сталого розвитку через належне врядування (good governance). Ця концепція стала основою для реформ публічного сектору, які активно впроваджуються в Україні.

Інший понятійний апарат дослідження також потребує уточнення, адже є різні підходи щодо розуміння сутності термінів. Основними категоріями, які використовуються в рамках цього дослідження, є такі:

- «інформаційне суспільство» – суспільство, де інформація є ключовим ресурсом, а цифрові технології забезпечують доступ до неї;
- «цифрова трансформація» – процес адаптації суспільних інститутів до використання цифрових технологій для підвищення ефективності їхньої діяльності;
- «соціальні мережі» – платформи для комунікації та обміну інформацією, які мають значний вплив на формування громадської думки.

Аналіз цих понять свідчить про необхідність їхньої інтеграції до «словника публічного управління», тому що явища і процеси, які ними позначені, є затребуваними для підвищення ефективності публічно-управлінської діяльності. У тому числі, це стосується й питань підвищення якості публічно-управлінських рішень. Тому розглянемо кожен із названих вище термінів більш детально.

Поняття «інформаційного суспільства» є фундаментальним для розуміння сучасних процесів цифрової трансформації та взаємодії держави з громадськістю. Інформаційне суспільство визначається як суспільство, де основним ресурсом є інформація, а інформаційно-комунікаційні технології стають базовим інструментом для економічного, соціального та культурного розвитку [5]. Це поняття було вперше широко застосоване у роботах Деніела

Белла, який акцентував увагу на переході від індустріальної економіки до економіки знань [6].

В умовах України концепція інформаційного суспільства набуває особливої актуальності через активне впровадження цифрових сервісів у публічне управління. Згідно зі Стратегією розвитку інформаційного суспільства в Україні, основними принципами є забезпечення відкритості, прозорості та доступності інформації, а також інтеграція інноваційних технологій для покращення якості надання державних послуг [7].

Характерними ознаками інформаційного суспільства є:

- «цифрова взаємодія» – широка інтеграція онлайн-платформ для комунікації між громадськістю та владою;
- «інформаційна мобільність» – легкий доступ до інформації через мобільні пристрої та інтернет;
- «акцент на знаннях» – інформація розглядається як головний капітал.

Ці риси закладають основу для нового підходу до публічного управління, де соціальні мережі виступають не лише каналом комунікації, але й платформою для громадського контролю та взаємодії.

Інформаційне суспільство також формує нові виклики, пов'язані із захистом персональних даних, забезпеченням інформаційної безпеки та боротьбою з дезінформацією. Зокрема, в умовах війни в Україні ці аспекти набувають критичного значення, адже соціальні мережі стають інструментом інформаційного впливу як на внутрішню, так і на зовнішню аудиторію [8]. Поняття інформаційного суспільства є центральним для цього дослідження, оскільки воно дозволяє інтегрувати сучасні технологічні підходи у систему публічного управління та створити платформу для ефективного діалогу між владою та громадянами з метою вироблення найбільш відповідних ситуації управлінських рішень.

Поняття «цифрова трансформація». Цифрова трансформація охоплює глибокі зміни в соціальних, економічних та управлінських процесах, спричинені активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій. Вона розглядається не лише як модернізація існуючих систем, але й як фундаментальна перебудова підходів до організації суспільства та управління.

Цифрова трансформація хоча і стала світовим трендом і охоплює усі сфери суспільного життя, відбувається неоднаково успішно у різних країнах [9]. У контексті публічного управління цифрова трансформація включає такі ключові аспекти:

- «цифрові сервіси та платформи» – вони є основним засобом взаємодії громадян з державними установами. Наприклад, система «Дія» забезпечує доступ до послуг електронного уряду в Україні, надаючи зручний інтерфейс для подачі документів, сплати податків тощо [10];

- «інноваційні підходи до управління даними» – дані стають стратегічним ресурсом, що дозволяє забезпечувати більш ефективно управління. Використання технологій Big Data та аналітики сприяє прийняттю зважених рішень на основі реальних потреб громадян;

- «цифровізація адміністративних процедур» – автоматизація процесів дозволяє зменшити бюрократичні перепони, прискорити обслуговування та мінімізувати корупційні ризики;

- «інклюзивність та доступність» – технології сприяють залученню ширших верств населення, включаючи маломобільні групи, до процесів ухвалення рішень. Наприклад, через онлайн-опитування чи платформи електронної демократії, такі як «Громадський бюджет» [11];

- «безпека та конфіденційність» – зростання обсягів цифрових даних потребує розробки ефективних механізмів кіберзахисту, що гарантує безпеку інформації громадян.

Цифрова трансформація формує нову парадигму відносин між державою, громадянами та бізнесом, де основна увага приділяється швидкості, прозорості та орієнтації на потреби кінцевого користувача.

Цифровізація комунікації з громадськістю дозволяє державним органам вести діалог з громадянами на новому рівні. Соціальні мережі, мобільні додатки та веб-платформи забезпечують оперативність та зручність спілкування. Дослідження свідчать, що країни, які впровадили цифрові інструменти комунікації, отримують більший рівень довіри до державних інституцій [12].

Цифрова трансформація є ключовим напрямом реформ у рамках Стратегії цифровізації України до 2030 року. Прогрес у цій сфері демонструє ефективність зусиль держави, зокрема завдяки підтримці міжнародних партнерів [7]. Як вважає Д.В. Гринь, «сучасні реалії вимагають від публічних інституцій врахування цифрових чинників для забезпечення більшої інтерактивності та оперативності у взаємодії з громадянами»[13]. Ця концепція потребує подальшого теоретичного осмислення та практичного вдосконалення для забезпечення її сталого впровадження в Україні.

Поняття «соціальні мережі». Соціальні мережі є важливим компонентом цифрової трансформації та виступають як сучасний засіб комунікації між владою і громадськістю. У науковій літературі соціальні мережі визначаються як цифрові платформи, створені для інтерактивної взаємодії, обміну інформацією, організації спільнот і підтримки комунікації в реальному часі. О. Заяць зазначає: «Соціальні мережі виступають ефективним каналом для залучення громадян до процесів прийняття рішень, підвищуючи прозорість та підзвітність державних органів» [14].

Основними характеристиками соціальних мереж називають:

- «децентралізація інформації» – соціальні мережі дозволяють користувачам створювати, поширювати та споживати контент незалежно від традиційних медіа-каналів;

- «інтерактивність» – відмінною особливістю соціальних мереж є можливість двосторонньої комунікації. Органи публічного управління можуть отримувати зворотний зв'язок від громадян у реальному часі;

- «високий рівень охоплення» – завдяки широкій доступності, соціальні мережі мають потенціал охоплювати значну частину населення, включаючи важкодоступні групи;

- «швидкість поширення інформації» – контент у соціальних мережах поширюється значно швидше, ніж у традиційних медіа, що робить їх ефективним інструментом кризової комунікації.

Соціальні мережі виступають як інструмент демократизації та модернізації державного управління. Їх застосування дозволяє:

- залучати громадян до процесу ухвалення рішень через електронні консультації, опитування або обговорення;

- підвищувати прозорість діяльності органів влади через регулярне інформування про їхню діяльність;

- створювати платформи для громадських ініціатив і самоорганізації.

Переваги використання соціальних мереж у публічному управлінні можна продемонструвати за такими основними чотирма складовими.

1. Прозорість і підзвітність. Завдяки відкритому характеру платформ, соціальні мережі дозволяють громадянам контролювати діяльність влади.

2. Оперативність. Влада може швидко реагувати на суспільні потреби, поширювати інформацію чи спростовувати фейкові новини.

3. Економічність. Використання соціальних мереж є менш затратним, ніж традиційні методи комунікації.

4. Інклюзивність. Соціальні мережі дозволяють враховувати думки широкого спектру населення, включаючи маломобільні групи.

Соціальні мережі впливають на традиційні підходи до управління, сприяючи переходу до моделей «електронної демократії» та «цифрового уряду». Успішний приклад такого впливу – кампанії прозорості, що реалізуються в межах платформи Facebook, Telegram-каналів або Twitter (мережа X), де державні установи інформують громадськість про свої ініціативи. Українські науковці активно досліджують роль комунікації у публічному управлінні, а саме Д.В. Гринь зазначає наступне: «Ефективне використання соціальних мереж органами публічної влади сприяє побудові довіри до державних інституцій через відкритість та прозорість комунікацій» [13].

Попри численні переваги, використання соціальних мереж у публічному управлінні супроводжується певними труднощами. Тут ми можемо виокремити наступні три складові.

1. «Кібербезпека» – ризики несанкціонованого доступу до інформації чи її викривлення.
2. «Маніпуляції та дезінформація» – соціальні мережі можуть стати інструментом для поширення фейкових новин.
3. «Нерівний доступ» – відсутність рівних можливостей у різних соціальних груп у доступі до цифрових платформ.

Соціальні мережі відіграють ключову роль у модернізації публічного управління, сприяючи побудові прозорих та інклюзивних процесів ухвалення рішень. Проте для їх ефективного використання потрібна інтеграція сучасних методів управління, правове регулювання та забезпечення кібербезпеки.

Одним із викликів є необхідність адаптації міжнародних стандартів до українських реалій. Проекти ЄС, такі як U-LEAD, сприяють впровадженню принципів належного врядування на місцевому рівні, що також знаходить відображення у наукових публікаціях [15].

У міжнародній практиці комунікація через соціальні мережі вважається ключовим інструментом демократизації управління. Наприклад, у США впроваджено стратегію «Open Government», яка передбачає активне залучення

громадськості до ухвалення рішень через цифрові платформи [16]. Європейський Союз також розвиває концепцію «e-Governance», яка спрямована на підвищення прозорості та доступності публічних послуг.

Україна активно інтегрує ці підходи у свою практику. Наприклад, у рамках проекту «Дія» впроваджено численні цифрові сервіси, що спрощують взаємодію громадян з органами влади [10]. Це демонструє важливість використання міжнародного досвіду для вдосконалення національної системи управління.

Отже, усі три проаналізовані поняття формують єдиний понятійний апарат, необхідний для осмислення трансформацій у сфері технологій комунікації влади з громадськістю, що відбуваються в сучасному публічному управлінні. Вони відкривають нові перспективи для розвитку більш інклюзивної та ефективної взаємодії між державою і громадянами, одночасно ставлячи перед дослідниками завдання глибшого вивчення цих процесів та їхньої інтеграції у практику.

1.2 Концепція комунікації з громадськістю та роль соціальних мереж у сучасних комунікаціях

Комунікація з громадськістю є важливим інструментом формування прозорого публічного управління. Особливої актуальності це питання набуває в умовах цифрової трансформації суспільства, що посилює значення соціальних мереж як основного каналу взаємодії між владою та громадянами. На сьогодні дослідження комунікацій у публічному управлінні в Україні має значну кількість теоретичних і практичних підходів, які дозволяють визначити понятійний апарат і засади цього процесу.

Соціальні мережі є однією з основних платформ цифрової комунікації, яка сприяє взаємодії між владою та громадськістю. Їхній вплив на формування громадської думки, мобілізацію ресурсів і підвищення участі громадян у процесах управління є важливим напрямом досліджень. На думку багатьох

науковців [1; 3; 9; 13; 14; 18; 19 та ін.], соціальні мережі виступають як інструмент демократизації управління, що дозволяє зменшити дистанцію між громадянами і владою.

Комунікація з громадськістю визначається як процес взаємодії між органами публічної влади та громадянами, спрямований на поширення інформації, залучення громадськості до прийняття рішень і підвищення довіри до державних інституцій. У контексті соціальних мереж цей процес отримує нові форми завдяки цифровим технологіям.

Ефективна комунікація базується на таких принципах:

- «прозорість» – надання чіткої, достовірної й актуальної інформації;
- «доступність» – використання зручних каналів для поширення інформації;
- «взаємодія» – стимулювання двостороннього зв'язку між владою та громадянами;
- «ефективність» – досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів;
- «орієнтація на громадян» – врахування потреб і очікувань різних соціальних груп.

Еволюція сучасного суспільства є результатом складного впливу численних ключових тенденцій і факторів, які визначають поступальний розвиток економічної, політичної, соціальної та духовної сфер життя. Цей вплив знаходить своє відображення у стратегічних пріоритетах реформування системи публічного управління шляхом інноваційних підходів. Концепція інноваційного розвитку суспільства покликана відобразити базові теоретичні принципи загальносуспільних трансформацій із врахуванням актуальних завдань реалізації сучасної державної політики.

Прагнення України до масштабних реформ і впровадження європейських цінностей обумовлює необхідність якісного оновлення системи публічного управління. Це включає своєчасне, всебічне і адаптивне удосконалення її ефективності через цілеспрямовану реалізацію реформ.

Таким чином, виникає потреба у детальному доопрацюванні теоретичних і методологічних основ концепції інноваційного розвитку, враховуючи зміни в теорії і практиці державного управління, а також стратегічні завдання впровадження нової політики державного управління в Україні [17, с. 21-28].

Сучасні підходи, зокрема концепція «Governance», що виникла у 80-90-х роках ХХ століття, пропонують альтернативні моделі управління, такі як «Good Governance» (ефективне управління), «Responsive Governance» (відповідальне управління) та «Democratic Governance» (демократичне управління). Ці моделі спрямовані на підвищення уваги до інтересів громадянського суспільства, розширення участі його суб'єктів у процесах управління, забезпечення відкритості державної влади до громадського контролю. Вони також підкреслюють важливість самоорганізації та взаємозалежності між організаціями через мережеву співпрацю, що дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та забезпечувати сталість управлінських процесів.

Основними інструментами реалізації принципів концепції «Governance» є децентралізація державного управління, розвиток партнерських відносин із бізнесом, а також активна взаємодія з громадянським суспільством через залучення недержавних ресурсів для надання послуг. Значну увагу приділено залученню громадян до процесу формування та впровадження політики, що сприяє трансформації моделі управління від «держави-опікуна» до «держави-партнера». У сучасному контексті великого значення набула концепція «належного врядування», яка інтегрує принципи Європейської Стратегії інновацій та демократичного управління на місцевому рівні. Ці принципи вже

частково впроваджуються в Україні через реалізацію міжнародних проєктів, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління.

У сучасних умовах соціальні мережі відіграють ключову роль у комунікації між органами публічної влади та громадськістю в Україні. Згідно з дослідженням, соціальні мережі є основним джерелом новин для 76% українців, що підкреслює їх значення у поширенні інформації та взаємодії з громадянами [18, с. 179-182].

На початкових етапах розвитку соціальних мереж в Україні (2005–2010 роки) їх використання органами влади було обмеженим. Основна увага приділялася поширенню інформації через офіційні сайти та традиційні медіа. Соціальні мережі використовувалися переважно для неформального спілкування.

Війна на Сході України, а потім і повномасштабне російське вторгнення стали каталізаторами активного використання соціальних мереж органами влади. Це дозволило забезпечити оперативність комунікації, інформувати громадян про кризові ситуації та мобілізувати громадськість. Одним із яскравих прикладів стала активність Міністерства оборони України у Facebook, яка сприяла підвищенню обізнаності громадян про події на фронті.

Пандемія COVID-19 теж стала визначальним етапом в еволюції соціальних мереж як інструменту комунікації в публічному управлінні. В Україні було впроваджено платформу «Дія» [10], яка інтегрує соціальні мережі для просування цифрових послуг і залучення громадян до публічних консультацій. Як зазначають українські дослідники державного управління, «пандемія Covid-19 суттєво прискорила цифрову трансформацію комунікаційних процесів у публічному управлінні, підкресливши важливість віртуальних платформ для підтримання надання державних послуг» [19, с. 172].

Зазвичай у різних джерелах, опрацьованих нами, називаються наступні основні аспекти та проблемні питання використання соціальних мереж.

Соціальні мережі як платформа для комунікації. Соціальні мережі стали основним каналом обміну інформацією. Наприклад, дослідження Pew

Research Center 2024 року вказує, що понад 72% громадян використовують соціальні мережі для отримання новин і комунікації з державними установами [20]. В Україні такі платформи, як Facebook, Telegram і Twitter, стали основними засобами інформування під час кризових ситуацій.

Взаємодія влади та громадськості. Соціальні мережі сприяють прямій взаємодії громадян із представниками влади, що знижує бар'єри у комунікації. Наприклад, у рамках проекту «Дія» в Україні активно використовуються соціальні мережі для інформування громадян про цифрові сервіси та державні ініціативи [10].

Формування громадської думки. Соціальні мережі стали важливим інструментом впливу на громадську думку. Завдяки алгоритмам, які персоналізують інформацію для користувачів, вони можуть як сприяти демократизації процесів управління, так і створювати виклики у вигляді маніпуляцій або дезінформації [21].

Дезінформація та фейкові новини. Одним із ключових викликів є поширення неправдивої інформації, яка може підірвати довіру до державних інституцій. У цьому контексті важливою є роль фактчекінгових платформ і підвищення медіаграмотності серед населення [22].

Проблеми безпеки даних. Захист персональних даних у соціальних мережах є важливим аспектом, особливо в умовах зростання кіберзагроз. В Україні реалізуються проекти, спрямовані на підвищення кібербезпеки, зокрема в рамках співпраці з ЄС і НАТО [23].

Соціальні мережі мають потенціал для подальшої інтеграції в систему публічного управління. Це стосується як розширення інструментів зворотного зв'язку, так і впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект для аналізу громадської думки.

Саме під цим кутом зору у процесі підготовки управлінських рішень публічні службовці мають вивчати як джерело сторінки громадських організацій у соцмережах. На сьогодні соціальні мережі виконують критично важливу роль у комунікаціях між громадськими організаціями та їхньою

аудиторією. Завдяки своїй інтерактивності, швидкості поширення інформації та широкому охопленню вони стають основним інструментом для залучення, інформування та підтримки громадянського суспільства.

Розглянемо основні функціональні аспекти використання соціальних мереж як комунікативної платформи громадськими організаціями, що є представниками суспільних інтересів у різних сферах.

1. Інформування та просвітницька діяльність. Соціальні мережі забезпечують оперативне поширення важливої інформації про діяльність громадських організацій, їхні події, ініціативи та проекти. Наприклад, через Facebook, Instagram чи Twitter (мережа X) громадські організації можуть висвітлювати питання, пов'язані із захистом прав людини, екологією або благодійністю. Це дозволяє створювати позитивний імідж організації та привертати увагу до соціально важливих питань.

2. Залучення аудиторії. Завдяки інтерактивності, громадські організації можуть не лише інформувати, а й активно залучати користувачів до обговорень, опитувань чи участі в акціях. Наприклад, ініціативи, пов'язані зі збором коштів на благодійність, значно ефективніше проводяться через соціальні мережі завдяки можливості прямої комунікації з потенційними донорами.

3. Створення мережевих спільнот. Соціальні мережі допомагають формувати спільноти однодумців навколо певних ідей чи проектів. Громадські організації використовують ці платформи для побудови довготривалих стосунків із аудиторією, забезпечуючи постійну взаємодію та підтримку.

4. Прозорість та звітність. Соціальні мережі виступають інструментом для забезпечення прозорості діяльності організацій. Публікація звітів, фотографій з заходів або відео з реалізованих проектів дозволяє створити довіру серед громадськості.

5. Мобілізація та активізація громадян. Громадські організації можуть використовувати соціальні мережі для організації протестів, флешмобів чи інших форм соціальної активності. Зокрема, соціальні

платформи стали ключовим інструментом для організації соціальних рухів, таких як «Black Lives Matter» або глобальні кліматичні протести.

Можна навести і приклади ефективного використання соціальних мереж для реалізації подібних до зазначених вище функцій органами публічної влади:

- «інформаційні кампанії» – у 2022 році Міністерство цифрової трансформації України [24] проводило активну кампанію з інформування громадян про кібербезпеку через Telegram-канали;

- «громадські консультації» – через соціальні мережі органи місцевого самоврядування активно залучають громадян до обговорення проектів рішень. Наприклад, у Києві через Facebook мешканців інформують про реконструкцію громадських зон;

- «кризові комунікації» – у період війни соціальні мережі стали основним каналом для сповіщення населення про повітряні тривоги, гуманітарну допомогу та евакуацію.

Приклад ефективного спільного використання соціальних мереж громадськими організаціями та органами влади: «Razom for Ukraine» [25] використовує соціальні платформи для залучення міжнародної підтримки та збору коштів на гуманітарні проекти.

Цифровізація значно трансформувала процеси комунікації з громадськістю, забезпечивши доступ до нових інструментів і платформ для взаємодії. Соціальні мережі, офіційні вебсайти та мобільні застосунки стали основними каналами для швидкого й ефективного інформування громадян.

В Україні прикладом такої трансформації є платформа «Дія», яка забезпечує не лише доступ до державних послуг, але й створює можливості для двосторонньої комунікації між владою і громадянами [10]. За даними Міністерства цифрової трансформації України, понад 70% громадян позитивно оцінюють використання цифрових інструментів для отримання державних послуг [26].

Діяльність органів публічної влади у соціальних мережах частково регулюється такими законодавчими актами: Закон України «Про інформацію» встановлює засади інформаційної безпеки та відкритості інформації, що є важливим аспектом під час комунікації через соціальні мережі [27]; Закон України «Про звернення громадян» визначає права громадян на звернення до державних органів, включаючи електронні звернення, що актуально для комунікації в цифровому середовищі [28].

Таким чином, як органи публічної влади, так і суспільство, представлене громадськими організаціями, уже мають багатий досвід співпраці на таких комунікативних платформах як соцмережі.

При цьому, комунікація з громадськістю охоплює різні концептуальні підходи, кожен із яких відповідає певному етапу розвитку суспільства, технологій і системи управління. Зокрема, може йтися про такі основні види концепцій, що мають значення в досліджуваному нами контексті. Розглянемо декілька:

- «інформаційна концепція» – цей підхід акцентує увагу на передачі інформації від держави до громадськості. Основна мета – забезпечити інформованість громадян про рішення влади, програми та послуги. У цій концепції відсутній зворотний зв'язок, що робить її менш ефективною в умовах сучасного суспільства;

- «інтерактивна концепція» – передбачає двосторонній обмін інформацією, де громадськість не лише отримує інформацію, але й бере участь у формуванні політики. Цей підхід передбачає активну взаємодію через соціальні мережі та цифрові платформи. Наприклад, використання платформи «Дія» [10] демонструє успішну реалізацію цієї концепції в Україні;

- «концепція громадської участі» – орієнтована на залучення громадян до ухвалення управлінських рішень. Ця концепція використовується для вирішення складних соціальних питань через громадські обговорення,

петиції та референдуми. Вона сприяє підвищенню довіри до влади та підзвітності [29];

- «цифрова концепція» – зосереджена на використанні сучасних цифрових технологій, включаючи штучний інтелект, чат-боти та великі дані. Основна мета – забезпечити персоналізовану комунікацію та доступність державних послуг [30];

- «концепція соціальних мереж» – цей підхід базується на використанні платформ, таких як Facebook, Twitter (мережа X), Instagram, для швидкої та ефективної комунікації з громадськістю. Соціальні мережі дозволяють урядам адаптувати повідомлення до конкретної аудиторії та отримувати миттєвий зворотний зв'язок;

- «екосистемна концепція» – спрямована на створення мереж взаємодії між органами влади, громадськими організаціями, бізнесом і громадянами. Ця концепція використовує принципи відкритих даних і партнерства для досягнення сталого розвитку.

Отже, різноманіття концепцій комунікації з громадськістю свідчить про їхню багатогранність і значущість у сучасному управлінні. Їхній вибір залежить від специфіки управлінської ситуації, доступних ресурсів і рівня технологічного розвитку. Сучасні тенденції демонструють перехід до інтерактивних та цифрових концепцій, які забезпечують прозорість, залученість і підзвітність у публічному управлінні.

1.3 Механізм підготовки управлінських рішень у системі публічного управління

Механізм підготовки управлінських рішень у системі публічного управління є складним процесом, який включає не лише традиційні підходи до ухвалення рішень, але й сучасні методи, спрямовані на інтеграцію інноваційних інструментів. Як зазначає В. Д. Бакуменко, ефективність

управлінського процесу значною мірою залежить від того, наскільки системно й комплексно організовано діяльність на кожному етапі ухвалення рішення [31, с. 45].

Теоретичні підходи до механізму ухвалення рішень. Відомий науковець Герберт Саймон сформулював концепцію раціональності у прийнятті рішень, наголошуючи на важливості врахування обмежень інформації та часу. Його ідеї знайшли застосування в теорії обмеженої раціональності, яка залишається актуальною в умовах зростання обсягів інформації.

Українські дослідники, зокрема В.Д. Бакуменко, акцентували на важливості стратегічного планування у формуванні управлінських рішень. У своїй роботі він також наголошує на ролі належного врядування (good governance), яке базується на прозорості, підзвітності та залученні громадськості [31, с. 215].

Сучасні підходи до ухвалення рішень. У 2024 році в Україні впроваджуються сучасні підходи до формування управлінських рішень у системі публічного управління. Наприклад, концепція Evidence-Based Policy, яка передбачає використання доказової бази для ухвалення рішень, набуває широкого застосування.

Серед основних викликів щодо формування управлінських рішень можна виділити:

- обмежений доступ до якісних даних;
- низький рівень цифрової грамотності серед управлінців;
- опір змінам на рівні інституцій.

Проте перспективи впровадження інноваційних підходів, таких як цифровізація процесів та активне залучення громадськості, відкривають нові можливості для ефективного управління.

Процес підготовки управлінських рішень умовно розділяють на кілька етапів.

1. Ідентифікація проблеми. На цьому етапі визначаються ключові проблеми, що потребують вирішення, аналізуються їх причини та можливі наслідки. Це включає моніторинг ситуації, виявлення основних тенденцій і збору даних. Наприклад, використання відкритих даних та аналітичних платформ, таких як Open Data Portal в Україні, дозволяє точно оцінити поточний стан проблеми [32].

2. Розробка альтернативних варіантів рішень. Цей етап передбачає аналіз можливих сценаріїв дій та їх потенційного впливу на суспільство. У міжнародній практиці особлива увага приділяється методам SWOT-аналізу, прогнозуванню та моделюванню, що дозволяє оцінити переваги й ризики кожного варіанту [33]. До прикладу, В.Д. Бакуменко звертає увагу на необхідність проведення SWOT-аналізу для ідентифікації сильних і слабких сторін організації [31, с. 60].

3. Оцінка альтернатив. Здійснюється всебічна оцінка запропонованих варіантів рішень за допомогою кількісних і якісних критеріїв, таких як економічна ефективність, соціальна прийнятність, екологічна стійкість тощо. Розробляється декілька можливих варіантів вирішення проблеми є ключовим аспектом ефективного управління. На цьому етапі рекомендується залучати до цього процесу як фахівців, так і представників громадськості для створення консенсусних рішень [31, с. 62].

4. Прийняття рішення. На цьому етапі обирається оптимальний варіант, який затверджується відповідними уповноваженими органами. У публічному управлінні цей процес часто вимагає колегіального обговорення й врахування інтересів зацікавлених сторін. Для цього може застосовуватися і така процедура як попередня публікація проєкту рішення для громадського обговорення.

5. Реалізація рішення та контроль. Після затвердження рішення воно реалізується, а також проводиться моніторинг його виконання для оцінки досягнення поставлених цілей. Ефективна реалізація залежить від наявності ресурсів, чітко визначених відповідальних осіб і строків виконання. Успіх

цього етапу багато в чому залежить від координації між різними структурними підрозділами [31, с.68]. Цифрові платформи, такі як «Прозорро» в Україні, сприяють прозорості реалізації управлінських рішень і забезпечують зворотний зв'язок із громадськістю [34]. Зворотний зв'язок є основою для коригування чи вироблення нових управлінських рішень, формування нових стратегій. Серед інших, сучасні інструменти електронного (цифрового) врядування можуть значно полегшити процес контролю.

Для забезпечення ефективності механізму підготовки управлінських рішень необхідно дотримуватися таких принципів:

- прозорість – забезпечення доступу громадськості до інформації про ухвалення управлінських рішень. Це знижує ризик корупції та сприяє зміцненню довіри до влади;
- інклюзивність – врахування думок і потреб різних соціальних груп, що дозволяє ухвалювати більш зважені й збалансовані рішення;
- науковість – використання сучасних наукових підходів та інструментів аналізу, що забезпечують обґрунтованість і раціональність рішень;
- гнучкість – механізм підготовки рішень має бути адаптивним до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити своєчасну реакцію на нові виклики.

Цифрові інструменти, як вже було зауважено вище, значно посилюють ефективність підготовки управлінських рішень.

Так, електронне врядування дозволяє організовувати зворотний зв'язок із громадянами через онлайн-платформи. Наприклад, Платформа «Дія» забезпечує доступ до широкого спектру послуг і можливість комунікації з державними органами через цифрові сервіси [10].

Аналітичні системи забезпечують обробку великих обсягів даних для прогнозування наслідків рішень, зокрема:

- сервіс «OpenDataBot» інтегрує відкриті дані для аналітики, зокрема щодо судових справ, бізнесу чи публічних фінансів [32].
- платформа «E-Data» дозволяє моніторити використання державних коштів [35].

Зрештою, соціальні мережі стають інструментом для швидкого інформування громадськості та залучення до процесу ухвалення рішень. До прикладу, урядові сторінки у Facebook, мережі X, Telegram-канали державних установ, а також спеціалізовані сервіси, як-от «Громадський бюджет», сприяють інтерактивній комунікації [11].

Ці інструменти є важливими складовими цифрової трансформації системи публічного управління в Україні. Зокрема, як складова цифрового урядування суттєву роль відіграють системи електронного документообігу.

Системи електронного документообігу є ключовим елементом цифрового урядування, що забезпечує автоматизацію процесів обробки, зберігання та передачі документів між органами влади, установами та громадянами. Вони сприяють підвищенню прозорості, ефективності та оперативності в управлінських процесах. Серед популярних систем електронного документообігу можна відзначити українські платформи, такі як «Document.Online» [36] та «М.Е.Дос» (від компанії Укрзвіт) [37], які забезпечують централізований контроль за обігом документів і їх електронний підпис. Крім того, впровадження таких систем дозволяє скоротити витрати на паперовий документообіг, зменшити ризики втрати інформації та забезпечити зручний доступ до документів у будь-який час і з будь-якого місця. Наприклад, система «Вчасно» [38] активно використовується для обміну документами в державному та приватному секторах, забезпечуючи юридичну значущість і безпечність інформації. Ефективне функціонування електронного документообігу є важливим аспектом для реалізації концепції «paperless government», яка сприяє створенню сучасного цифрового суспільства [39].

В Україні механізм підготовки управлінських рішень перебуває на етапі трансформації, спричиненої впровадженням реформ. Наприклад,

децентралізація значно підвищила роль місцевих громад у прийнятті рішень, що сприяє розвитку локальної демократії [40]. За цих умов використання цифрових платформ для соціальної взаємодії у процесі вироблення суспільно значущих рішень дійсно відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, прозорості та демократичності цього процесу. Усі зазначені вище етапи можуть з певними обмеженнями розгортатися не лише на основі офіційних веб-сайтів чи згаданих, як приклади, спеціалізованих цифрових платформ, але й з використанням соціальних мереж. У першу чергу завдяки цьому може посилитися дотримання таких зазначених вище принципів як прозорість, інклюзивність, гнучкість, вироблення рішень у середовищі спеціалізованих мереж дослідників відповідної проблематики дозволить забезпечити також науковість. Але при цьому важливо розуміти, що цифрові платформи не є панацеєю від усіх недоліків щодо вироблення публічно-управлінських рішень. Їх ефективність залежить ще й від того, як доступні комунікативні платформи будуть практично застосовані конкретними публічними службовцями у конкретних умовах.

Таким чином, механізм підготовки управлінських рішень є багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу. Основними умовами його ефективності є інтеграція сучасних підходів, залучення громадськості та впровадження цифрових технологій. Цей механізм має бути адаптивним і спрямованим на досягнення стійкого розвитку суспільства.

Аналіз літератури та понятійно-категорійного апарату свідчить про значний потенціал використання соціальних мереж у публічному управлінні. Вони забезпечують нові можливості для комунікації, підвищуючи прозорість і доступність державної політики. Однак ефективне використання цих інструментів вимагає глибокого розуміння теоретичних основ і врахування міжнародного досвіду. Подальші дослідження мають зосереджуватися на розробці практичних рекомендацій для інтеграції цифрових технологій у систему публічного управління.

Комунікація з громадськістю є невід'ємною складовою сучасного публічного управління, особливо в умовах цифрової трансформації. Її ефективність визначає рівень довіри до влади, сприяє зміцненню демократії та забезпечує прозорість управлінських процесів. Успішна реалізація відповідних комунікативних стратегій вимагає комплексного підходу, який включає адаптацію до новітніх технологій, дотримання етичних принципів і постійний діалог із суспільством.

Попри значний прогрес, існують виклики, пов'язані з недостатньою цифровою грамотністю населення, недовірою до органів влади та ризиками поширення дезінформації. Але вдосконалення комунікаційних стратегій, активне використання міжнародного досвіду, розвиток цифрових компетентностей публічних службовців здатні значно підвищити ефективність комунікації з громадськістю у процесі вироблення та ухвалення рішень в системі публічного управління.

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною комунікацій публічного управління в Україні. Вони забезпечують інноваційні підходи до залучення громадян, підвищення прозорості та демократизації процесів ухвалення рішень. Подальша еволюція сформованих на сьогодні підходів з використання соцмереж як комунікативних платформ буде залежати від здатності системи публічного управління адаптуватися до нових технологічних викликів і підтримувати активний діалог із суспільством. Адже попри численні переваги, тут існують і виклики, такі як боротьба з фейковими новинами, складнощі в досягненні старших вікових груп, а також ризик маніпуляцій інформацією.

Механізм підготовки управлінських рішень у системі публічного управління є невіддільною складовою ефективного державного управління. Сучасні інструменти, такі як аналітичні системи та цифрові платформи, значно підвищують якість рішень, водночас забезпечуючи прозорість і відкритість. Успіх реалізації таких механізмів залежить від рівня професіоналізму управлінців, їхньої готовності використовувати новітні технології та враховувати думки громадськості.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

2.1 Аналіз діючих механізмів комунікації влади з громадськістю в Україні: загальнонаціональний і регіональний рівні

Комунікація є ключовим елементом у сучасному суспільстві, зокрема й у сфері управління. Саме тому аналіз механізмів комунікації влади з громадськістю в Україні та їх прикладного застосування дозволяє зробити процес прийняття рішень більш прозорим, легітимним і відповідальним перед громадянами.

Насамперед розглянемо механізм комунікації у цілому. Він включає різноманітні засоби, інструменти та методи передачі інформації між сторонами. Зазвичай сюди відносять такі складові елементи:

- суб'єкти комунікації – це особи чи організації, що передають та отримують інформацію;
- передача інформації – процес, у якому відправник формує повідомлення, обирає канал зв'язку та передає його до отримувача;
- зворотний зв'язок – необхідний для перевірки розуміння інформації, цей компонент підтверджує ефективність комунікації;
- шум – перешкоди, які виникають під час передачі інформації. Вони можуть бути технічними (поганий зв'язок) або соціальними (упередження);
- контекст – включає фізичні, соціальні, культурні й економічні умови, в яких відбувається комунікація.

В. Дрешпак, утім, пропонує інтегровану модель комунікації, що не просто вказує на складники механізму комунікації, але й демонструє взаємозв'язок основних елементів, продуктів і процедур комунікативного процесу [41, с. 8 –11]. На його переконання, комунікативний процес являє собою обмін інформацією між двома чи більше суб'єктами. У ході цього процесу реалізуються такі функції комунікації, як управлінська, інформаційна, емотивна (що викликає емоції) та фактична (спрямована на встановлення фактів). Компонентами інтегрованої моделі комунікації є:

- «відправник (адресант)» – суб'єкт (особа, група, організація, суспільний інститут тощо), який генерує ідеї або збирає інформацію та передає її визначеному чи невизначеному одержувачу;
- «кодування» – процес перетворення ідей (інформації) у знаки та символи (зображення, звуки, мову, жести тощо), а також форму, придатну для трансляції певними комунікативними каналами;
- «повідомлення» – це ідея (інформація), закодована за допомогою певної сукупності знаків і символів, і підготовлена для передачі в певній формі одержувачу – власне, центральний елемент комунікативного процесу, задля якого й «працює» увесь комунікативний механізм;
- «комунікативні канали» – природні та штучно створені комунікативні засоби, за допомогою яких кодований сигнал (повідомлення) спрямовується від відправника до одержувача;
- «шум» – природні та штучні перешкоди, що впливають на всі елементи комунікативного процесу і можуть його порушити на будь-якому етапі;
- «декодування» – процес, під час якого одержувач повідомлення перетворює одержаний сигнал на повідомлення шляхом розпізнавання та належної інтерпретації знаків і символів, за допомогою яких була закодована ідея (інформація);

- «одержувач (адресат)» – аудиторія або особа, яка одержує повідомлення та інтерпретує його; одержувачем може бути як цільова аудиторія (особа), так і випадкова;

- «зворотний зв'язок» – ланка комунікації, призначенням якої є передача повідомлення-відгуку одержувача відправнику [41].

Розуміння цього багатоскладового механізму публічними службовцями дозволяє організувати управлінську комунікацію найбільш ефективно. Тобто так, щоб підготовлені повідомлення потрапляли саме до потрібних цільових аудиторій, зворотний зв'язок відбувався максимально швидко, а жодні перешкоди не порушували би взаємодію адресанта й адресата. Досягти такої оптимізації, серед іншого, можна, здійснюючи комунікацію, мінімізувавши ланки-посередники, тобто на спільних платформах.

На практиці комунікація відіграє важливу роль у досягненні цілей організації, забезпеченні гармонійного співіснування соціальних груп та формуванні громадської думки.

У сучасному публічному управлінні комунікація між владою та громадянськістю відіграє ключову роль у формуванні прозорих та підзвітних процесів ухвалення рішень. Нижче наведемо аналіз основних прикладних інструментів, що використовуються для забезпечення ефективного обміну інформацією, виокремимо їхні сильні сторони та виклики.

Електронні платформи та сервіси. Електронне врядування стало фундаментальним інструментом для комунікації між органами влади та громадянами. Наприклад, система «Дія» станом на 2024 рік [10] об'єднує понад 100 державних послуг, включаючи подання електронних заяв, отримання довідок, онлайн-опитування тощо; завдяки інтеграції «Дія» до багатьох процесів державного управління, рівень залучення громадян зріс до 73%, відповідно до даних Мінцифри [24]. Також, як приклад, розглянемо платформу «Прозорро» та електронні закупівлі [34]. Ця платформа стала еталоном прозорості публічних фінансових операцій; вона забезпечує

громадянам доступ до інформації про витрати державних коштів та коштів територіальних громад. Викликом, утім, є недостатня участь громадськості у моніторингу закупівель.

Соціальні мережі як механізм прямої комунікації. Соціальні платформи (Facebook, Instagram, Telegram, X) є потужним каналом для оперативного поширення інформації, залучення громадян до опитувань і створення публічних консультацій. Станом на 2024 рік 94% центральних органів виконавчої влади ведуть офіційні сторінки у соціальних мережах, і що 56% громадян отримують новини від влади саме через ці платформи. Однак, дослідження USAID-Internews [42], опубліковане 7 листопада 2024 року, свідчить, що соціальні мережі залишаються основним джерелом новин для 84% респондентів, що є зростанням порівняно з 76% у 2023 році. Переваги, які з цього вбачаємо: доступність інформації в режимі реального часу та можливість швидкого зворотного зв'язку через коментарі, повідомлення чи прямі ефіри. Треба зауважити також недоліки: відсутність систематичності у взаємодії з громадянами, а також поширення дезінформації у мережі, що може викликати кризу довіри.

Громадські слухання та консультації як приклад безпосередніх чи змішаних форм комунікації. Громадські обговорення залишаються класичним інструментом залучення громадськості до ухвалення рішень. Поточна статистика, яку бачимо: у 2023 році було проведено 21 000 громадських слухань на місцевому рівні (дані Рахункової палати); 42% слухань стосувалися бюджетних питань або територіального планування [43]. Основні виклики, які вбачаємо: низька явка громадян через брак інформування та складні процедури реєстрації для участі, а також недостатній рівень обізнаності населення про свої права щодо участі в управлінні.

Аналітичні системи для комунікації на основі даних. Big Data та AI використовуються для аналізу великих обсягів інформації. Наприклад, система аналізу звернень громадян на основі штучного інтелекту; використання аналізу даних для прогнозування наслідків управлінських

рішень. Ілюстрацією до цього підходу є впровадження в Києві аналітичної системи «Kyiv Smart City» [44], яка збирає дані з численних джерел (транспорт, екологія, запити громадян) для ухвалення рішень на основі актуальної інформації. Також, інший приклад на регіональному рівні: у місті Дніпро впроваджуються сучасні цифрові ініціативи – програма «Дніпро Смарт Сіті» [45], що передбачає впровадження концепції «розумного міста», включаючи розвиток цифрової інфраструктури та покращення електронних сервісів для мешканців.

Традиційні медіа та класичні канали комунікації. Попри розвиток цифрових інструментів, у сільській місцевості, у малих містах основними джерелами інформації від органів публічної влади залишаються місцеві газети, радіо та телебачення. Виклик, з якими стикається система у цьому випадку: наявність цифрового розриву через різні економічні, освітні, технічні умови, що склалися у мегаполісах чи міських агломераціях та поза ними.

У багатьох наукових та прикладних розробках, спрямованих на публічних службовців можна зараз знайти конкретні рекомендації щодо покращення механізмів комунікації влади з громадськістю. В узагальненому вигляді це такі:

- підвищення цифрової грамотності громадян для більш активного використання сучасних платформ;
- розширення функціональності платформ, таких як «Дія»: впровадження чат-ботів для швидкої взаємодії з громадянами [10];
- регулярне проведення тренінгів для публічних службовців та громадських організацій з розвитку комунікаційних навичок;
- адаптація цих механізмів до різних цільових аудиторій: окремий підхід для молоді, людей похилого віку, сільських мешканців тощо.

Комунікація між громадськістю, державою та бізнесом є ключовим елементом сучасного управління, спрямованим на забезпечення прозорості,

ефективності та врахування інтересів усіх сторін. В Україні ця взаємодія набуває нових форм завдяки впровадженню цифрових технологій, що дозволяють налагоджувати ефективний діалог між цими трьома сторонами. Кожен з цих напрямів комунікації має певні відмінності, на які слід вказати.

Комунікація держави з громадськістю.

1. Електронні платформи та сервіси. Платформи, які дозволяють громадянам отримувати державні послуги онлайн, подавати звернення, долучатися до голосувань чи ініціатив. Вони забезпечують прямий зворотний зв'язок між владою та громадськістю. Окрім платформ, також: «Електронні петиції» – механізм, через який громадяни можуть ініціювати питання для розгляду органами влади.

2. Пряме спілкування через соціальні мережі. Більшість державних установ активно ведуть сторінки у Facebook, Telegram, Instagram, які служать для інформування населення про заходи, рішення та для збору пропозицій чи скарг. Приклад: оперативна комунікація під час надзвичайних ситуацій через Telegram-канали обласних військових адміністрацій.

3. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). ЦНАП є важливим інструментом для фізичної взаємодії громадян з владою. Ці центри дозволяють забезпечити оперативний розгляд звернень і заяв громадян.

Комунікація держави з бізнесом.

1. Прозорі платформи для взаємодії. «Прозорро» [34] – система електронних закупівель, що забезпечує прозорість державних тендерів і залучення бізнесу до виконання державних контрактів; Єдиний портал державних послуг «Дія.Бізнес» [46] – платформа для малого та середнього бізнесу, яка пропонує освітні матеріали, консультації, а також сервіси для відкриття або підтримки бізнесу.

2. Публічно-приватне партнерство. Цей механізм дозволяє спільне фінансування та реалізацію великих проектів між державою та бізнесом. Приклад: Інвестиційні форуми, організовані Офісом із залучення інвестицій «UkraineInvest» [47].

3. Комітети та асоціації. Бізнес об'єднується через галузеві асоціації, наприклад, «Європейська Бізнес Асоціація» [48], які взаємодіють із державою для розробки спільних ініціатив та вирішення проблемних питань.

Комунікація громадськості з бізнесом.

1. Соціальна відповідальність бізнесу. Бізнес активно комунікує з громадськістю через реалізацію соціальних проектів, спрямованих на розвиток громад, допомогу соціально вразливим групам населення чи підтримку екологічних ініціатив. Приклад: Участь компаній у програмах допомоги переселенцям чи відновленні інфраструктури.

2. Маркетингові платформи та опитування. Бізнес використовує соціальні мережі та спеціалізовані платформи для зворотного зв'язку зі споживачами. Інструменти: Google Forms, SurveyMonkey, Telegram-боти для опитувань.

3. Громадські слухання. Деякі компанії, особливо ті, які ведуть діяльність у видобувних чи енергетичних секторах, організують відкриті слухання для обговорення впливу своєї діяльності на громаду.

Таким чином, комунікація на платформах соціальних мереж для органів влади буде більш орієнтованою на широкі групи громадськості, у той час, як для бізнесу потрібно залучати спеціалізовані комунікативні майданчики.

Крім зазначених уже передумов, публічні службовці мають також враховувати й такі сучасні виклики, що проявляються у сфері комунікацій між владою та суспільством в Україні сьогодні:

- проблема взаємної довіри – взаємна недовіра між громадськістю, державою та бізнесом залишається ключовим бар'єром для ефективної комунікації;

- недостатнє використання цифрових платформ – попри впровадження багатьох інструментів, їхня доступність у деяких регіонах залишається обмеженою;

- відсутність культури публічних консультацій – механізми залучення громадськості іноді є формальними;
- інформаційне перевантаження – велика кількість несистематизованих даних, що публікуються, ускладнює їх сприйняття;
- дезінформація – поширення фейкових новин, яке руйнує довіру до джерел інформації;
- культурні бар'єри – різне сприйняття інформації через мовні чи культурні відмінності.

Аналіз механізмів комунікації та їх прикладних аспектів демонструє важливість побудови чітких, прозорих та ефективних систем взаємодії. Інтеграція сучасних цифрових технологій дозволяє значно підвищити якість комунікації в усіх сферах суспільного життя та управлінської діяльності. Створені на цей час передумови свідчать про потенційно ефективну можливість використання органами публічної влади соціальних мереж для взаємодії з різними групами громадськості у процесі вироблення управлінських рішень.

2.2 Проблеми та перешкоди використання соціальних мереж в управлінських процесах

Використання соціальних мереж в управлінських процесах може мати значні труднощі через різноманітні технічні, організаційні та етичні перешкоди. Соціальні мережі дозволяють забезпечити швидку комунікацію та безпосередній контакт з громадськістю, однак їх інтеграція в управлінську практику потребує адаптації існуючих систем та протоколів, а також забезпечення захисту даних і приватності користувачів. Крім того, управлінці можуть стикатися з недовірою до нових технологій, а також з необхідністю підготовки персоналу до роботи з інноваційними інструментами. Усі ці

фактори можуть уповільнити процес використання соціальних мереж в офіційних управлінських структурах, попри їх потенціал для покращення ефективності комунікацій і взаємодії з громадськістю.

Інтернет є віртуальним простором, де користувачі постійно в пошуках інформації, а також створюють власний контент. «Технології – це всього лише інструмент», – говорить Білл Гейтс, засновник корпорації Microsoft [49].

Соціальні мережі все більше відіграють роль у сучасному публічному управлінні, сприяючи швидкій комунікації, залученню громадськості та обміну інформацією. Однак на шляху їх впровадження у державні та управлінські процеси існує низка проблем. Розглянемо основні з них у контексті залучення соціальних мереж до вироблення публічно-управлінських рішень.

Низький рівень цифрової грамотності. Дослідження показують, що значна частина громадян та працівників державного сектору не володіють необхідними навичками для ефективного використання соціальних мереж у комунікації [50]. Це обмежує їхню здатність до взаємодії через ці платформи.

Надмірна кількість інформації (інформаційний шум). Соціальні мережі переповнені контентом, що ускладнює ідентифікацію важливої інформації та сприяє її ігноруванню. Таким чином, разом з «інформаційним шлаком» повз увагу аналітиків органів влади минають і важливі повідомлення.

Фейки та дезінформація. Відсутність належного контролю за поширенням інформації призводить до розповсюдження фейкових новин, які дезінформують громадськість і створюють бар'єри для ухвалення обґрунтованих рішень. Соціальні мережі є зручною платформою для поширення фейкових новин, які можуть дискредитувати діяльність державних органів чи посадовців. У 2023 році лише 35% українців довіряли інформації, поширеній в офіційних акаунтах державних установ, що значно впливає на ефективність управлінських процесів [51].

Приватність та кібербезпека. Страх громадян щодо втрати приватності та ризик кібератак стають значною перешкодою для відкритої взаємодії у

соціальних мережах. Соціальні мережі, як-от Facebook, Twitter та Instagram, не завжди гарантують безпеку персональних даних. За даними CERT-UA, у 2023 році кількість кібератак на офіційні акаунти українських державних органів збільшилася на 40%, що становить серйозну загрозу довірі громадян [52]. У контексті вироблення рішень проблема важлива у тому сенсі, що органи влади не можуть собі дозволити працювати з анонімними суб'єктами, а громадяни з різних причин не завжди готові взаємодіяти відкрито.

Обмежений доступ до інтернету у віддалених регіонах. Досі існують регіони, зокрема в сільській місцевості, де доступ до якісного інтернету обмежений. Наприклад, в Луганській області близько 20% населення мають обмежений доступ до високошвидкісного інтернету, що робить комунікацію через соціальні мережі менш ефективною [53].

Недовіра до органів публічної влади. Недостатня прозорість комунікації з боку органів влади через соціальні мережі формує недовіру серед громадян [54].

Відсутність єдиної стратегії комунікації, стратегічного підходу у використанні соціальних мереж. Органи публічної влади часто використовують соціальні мережі без чіткої стратегії. Це призводить до несистематичного інформування громадян, втрачаючи можливість ефективного діалогу. Часто різні державні установи використовують соціальні мережі хаотично, без уніфікованого підходу, що знижує ефективність комунікації [55].

Фінансові обмеження. Багато органів публічного управління не мають достатнього фінансування для розвитку сучасних цифрових платформ і навчання персоналу.

Мовні та культурні бар'єри. Україна є багатонаціональною країною, і мовні та культурні відмінності можуть ускладнювати процеси комунікації через соціальні мережі [56].

Крім зазначених чинників, на сьогодні маємо й інші перешкоди для використання соціальних мереж у процесі вироблення управлінських рішень.

Складність вимірювання ефективності. Для багатьох установ складно визначити, наскільки ефективно використовується соціальна мережа. Інструменти аналітики, як-от Google Analytics чи Facebook Insights, часто недооцінюють якісні аспекти взаємодії, наприклад, довіру до інформації.

Недостатня кваліфікація персоналу. Не всі публічні службовці вміють використовувати інструменти соціальних мереж. Наприклад, лише 27% службовців проходили навчання, пов'язане з цифровими комунікаціями [57].

Складність адаптації до змін. Соціальні мережі швидко змінюють алгоритми та правила роботи, що ускладнює їх використання державними установами. У 2023 році обмеження щодо політичного контенту у Facebook викликало проблеми з розповсюдженням офіційних заяв урядових структур.

Утім, маємо зауважити, що вирішення зазначених проблем існує і знаходиться воно у таких площинах:

- 1) запровадження системного навчання – запровадження освітніх програм для громадян та державних службовців. Варто розробити освітні програми для державних службовців, які б охоплювали питання комунікації через соціальні мережі. Наприклад, Академія цифрового розвитку пропонує курси для роботи з соціальними мережами, але охоплення таких курсів потребує розширення;

- 2) розробка єдиної стратегії – створення уніфікованої політики використання соціальних мереж у державному управлінні. Розробити універсальну комунікаційну стратегію, де кожен державний орган має використовувати єдиний підхід до управління акаунтами в соціальних мережах, щоб забезпечити узгодженість інформації та уникнути хаотичності;

- 3) інвестиції в технології безпеки – використання інструментів захисту, як-от двофакторна аутентифікація та системи моніторингу, може значно знизити ризики кібератак. Забезпечення захисту даних та конфіденційності користувачів;

- 4) протидія дезінформації – створення центрів моніторингу для боротьби з фейками та дезінформацією.

Тому соціальні мережі мають значний потенціал для покращення управлінських процесів, але їх повноцінне використання залежить від вирішення зазначених вище та супутніх проблем. Стратегічний підхід, інвестиції в кібербезпеку та навчання персоналу допоможуть органам публічної влади інтегрувати ці платформи в управлінські процеси.

Для більш чіткого уявлення про описані можливості, доцільно проаналізувати та порівняти проблеми та перешкоди впровадження соціальних мереж у систему управлінської комунікації в Україні та Німеччині. Для порівняння обрано Німеччину, оскільки ця країна є однією з лідерів у Європі за рівнем впровадження цифрових технологій у публічне управління. Вона має високий рівень цифрової грамотності населення, розвинену інфраструктуру кібербезпеки та чітке законодавство, зокрема щодо захисту персональних даних. При цьому, Німеччина, як і Україна, є демократичною державою з розвиненою системою місцевого самоврядування, що дозволяє побачити спільні виклики та відмінності у використанні соціальних мереж у публічному управлінні на різних рівнях.

Порівняльний аналіз проблем запровадження соціальних мереж у публічному управлінні в Україні та Німеччині представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Проблеми використання соціальних мереж у системах здійснення публічного управління в Україні та Німеччині

Категорія	Україна	Німеччина
Цифрова грамотність	Низький рівень цифрової грамотності серед населення та державних службовців. Лише 57% українців мають базові цифрові навички [50].	Високий рівень цифрової грамотності. 88% німецьких громадян вільно користуються інтернетом, однак літні люди досі залишаються менш активними користувачами [58].
Законодавче регулювання	Недостатньо розроблене законодавство щодо використання соціальних мереж у публічному управлінні. Відсутня єдина стратегія цифрової комунікації.	Чітко врегульоване законодавство щодо захисту персональних даних (GDPR), але ці обмеження ускладнюють інтеграцію соціальних мереж у публічне управління [59].

<i>Продовження таблиці 2.1</i>		
Фінансування	Обмежене фінансування на розвиток цифрових комунікацій, особливо на регіональному рівні.	Достатнє фінансування, але витрати суворо регулюються, що уповільнює процеси інновацій через бюрократію [60].
Кібербезпека	Значні ризики кібератак: у 2023 році кількість атак на державні ресурси зросла на 40%.	Кібератаки теж є викликом, але країна має сильні механізми кіберзахисту (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) [61].
Довіра до держави	Недовіра до офіційних джерел у соціальних мережах. Лише 35% громадян довіряють інформації від державних установ [50].	Високий рівень довіри до державних комунікацій, особливо у сфері охорони здоров'я та кризового управління [62].
Мовні та культурні бар'єри	Багатонаціональність і мовна різноманітність ускладнюють ефективну комунікацію через соціальні мережі.	Основна мова спілкування – німецька, що спрощує комунікацію. Але наявність регіональних діалектів та велика кількість мігрантів створюють певні виклики.

Складено за [50, 58-62]

Проаналізуємо наведені у таблиці проблеми.

1. Рівень цифрової грамотності. Україна має значно нижчий рівень цифрових навичок серед населення, що впливає на ефективність використання соціальних мереж у державних установах. Німеччина, попри високий рівень цифрової грамотності, стикається з проблемою залучення літніх людей до цифрових комунікацій.

2. Законодавче регулювання. Україна потребує розробки єдиної стратегії цифрової комунікації та вдосконалення законодавства. У Німеччині існують чіткі законодавчі норми, але жорсткі вимоги GDPR можуть уповільнювати інтеграцію нових технологій.

3. Фінансування. Фінансування цифрових ініціатив в Україні є обмеженим, що особливо відчутно на рівні регіонів. У Німеччині бюджетні ресурси більш доступні, але сувора регуляція витрат ускладнює впровадження інновацій.

4. Кібербезпека. В обох країнах кібербезпека є актуальною проблемою, проте Німеччина має потужнішу інфраструктуру захисту, що дозволяє ефективніше запобігати кібератакам.

5. Довіра до держави. Україна має значний виклик у формуванні довіри громадян до державних акаунтів у соціальних мережах. Німеччина успішно підтримує високий рівень довіри завдяки прозорим комунікаціям та оперативному реагуванню на кризи.

6. Мовні та культурні бар'єри. Для України багатонаціональність і мовна різноманітність створюють більше викликів у порівнянні з Німеччиною, де мовне середовище є більш уніфікованим.

Таким чином, проблеми використання соціальних мереж у публічному управлінні є схожими у різних країнах, проте їх масштаби та способи подолання залежать від місцевих умов. Україна потребує зосередження на підвищенні цифрової грамотності, покращенні законодавства та зміцненні кібербезпеки. Німеччина, маючи сильніші інституційні механізми, стикається з викликами у вигляді бюрократії та адаптації до технологічних змін.

У цілому, встановлені проблеми можуть бути подоланими, оскільки і в Україні, і за рубежом є такий досвід.

2.3 Приклади успішного використання соціальних мереж у співпраці влади з громадськістю

Статистичні дослідження свідчать про стабільне зростання кількості користувачів Інтернету. Ця мережа створює технічні можливості для збільшення обсягу інформації через використання різноманітних типів комунікації, розвитку інформаційних ресурсів та розширення меж комунікаційного простору. Завдяки доступності та стрімкому зростанню популярності цього каналу масової комунікації, зрозуміло, чому державні органи активно присутні в Інтернеті.

До прикладу, за даними агентства «Plusone social impact», кількість користувачів соціальної мережі Facebook в Україні досягає 16,8 мільйона, а українська аудиторія Instagram налічує 17,3 мільйона осіб [63].

Беручи до уваги стрімке збільшення аудиторії соціальних мереж і кількості користувачів Інтернету, очевидно, що все більше представників суспільства, державних діячів та органів влади активно використовують ці платформи. На сьогодні власні сторінки в популярних соціальних мережах мають усі міністерства, міські ради, міністри, президент, керівники різноманітних установ, народні депутати та інші суб'єкти, залучені до публічного управління. Використання соціальних мереж сприяє встановленню ефективного зворотного зв'язку, що підвищує рівень довіри населення та сприяє позитивному сприйняттю діяльності органів влади з боку громадськості та інших зацікавлених сторін.

Соціальні мережі дедалі більше стають інструментом налагодження ефективної співпраці між державними установами, місцевими громадами та населенням. Вони дозволяють забезпечувати зворотний зв'язок, залучати громадян до ухвалення управлінських рішень, а також підвищувати прозорість влади. Нижче наведено декілька прикладів успішного використання соціальних мереж у різних контекстах та різних країнах.

1. Інформування громадян: проєкт «Дія» (Україна). Через офіційні сторінки у Facebook, Instagram та Telegram Міністерство цифрової трансформації України [24] активно інформує населення про нові послуги, доступні через мобільний додаток «Дія» [10]. Наприклад, кампанія з просування електронного паспорта мала мільйони переглядів і сприяла зростанню цифрової грамотності громадян. Зворотний зв'язок у коментарях дозволив міністерству оперативно реагувати на проблеми користувачів та вдосконалювати функціонал платформи.

2. Розвиток участі громадян: ініціатива «ePetition» (Велика Британія). У Великій Британії соціальні мережі використовуються для поширення петицій, які громадяни можуть підписувати онлайн. Кампанії на платформах Twitter та

Facebook значно підвищують охоплення петицій, що в подальшому забезпечує їхній розгляд на рівні парламенту. Наприклад, петиція про забезпечення безкоштовного харчування школярам, яка була активною у 2023 році, досягла необхідних 100 тисяч підписів значною мірою завдяки кампанії у соціальних мережах [64].

3. Залучення громади до міського планування: проєкт «Waze Connected Citizens» (Ізраїль). Муніципалітет Тель-Авіва співпрацює з платформою Waze для збору даних про дорожню ситуацію. Соціальні мережі, зокрема Facebook, використовуються для інформування жителів про затори, ремонти доріг та заплановані зміни в інфраструктурі. Місто активно взаємодіє з мешканцями, використовуючи їхній зворотний зв'язок для поліпшення транспортної системи. Такий підхід дозволив зменшити затори на 15% у центральних районах міста [65].

4. Прозорість та підзвітність: публічні трансляції у Німеччині. У Німеччині муніципалітети часто використовують соціальні мережі для прямих трансляцій засідань міських рад. Це дозволяє громадянам слідкувати за процесом ухвалення рішень у реальному часі. Наприклад, міська рада Мюнхена веде регулярні стріми на YouTube та Facebook, залучаючи тисячі глядачів. Така практика підвищує довіру до влади та прозорість управління [66].

5. Реагування на кризові ситуації: використання Twitter (мережа X) під час повені (Польща). Під час повені 2022 року в Польщі місцева влада активно використовувала Twitter (мережа X) для координації дій з громадянами. Через офіційні акаунти публікувалася оперативна інформація про евакуацію, точки збору гуманітарної допомоги та контакти екстрених служб. Взаємодія у коментарях та репостах допомогла швидко розповсюдити критично важливу інформацію, що значно зменшило кількість постраждалих [67].

Соціальні мережі є ефективним інструментом співпраці з громадою, коли їх використовують цілеспрямовано та стратегічно. Реальні приклади з різних країн демонструють, що соціальні платформи можуть сприяти

інформуванню громадян, підвищенню прозорості управління, залученню до ухвалення рішень та навіть оперативному реагуванню на кризові ситуації. Однак для забезпечення успіху необхідно розвивати цифрову грамотність, інвестувати в кібербезпеку та інтегрувати соціальні мережі у загальну стратегію управління.

В Україні соціальні мережі дедалі більше інтегруються в управлінські процеси, сприяючи взаємодії між органами влади та громадянами. Декілька проєктів демонструють успішне використання цього інструменту:

1. Київський контактний центр 15-51.

- Інструмент – Facebook, Telegram;

- Столична адміністрація створила платформу для збору скарг та пропозицій від громадян через соцмережі. Користувачі можуть звернутися до контактного центру, залишити свої скарги чи повідомлення про проблеми в інфраструктурі, житлово-комунальній сфері тощо;

- Результат – протягом 2023 року платформа обробила понад 300 тисяч звернень, з яких понад 80% були вирішені впродовж тижня [68].

2. Львівська міська рада: прозорість через стріми.

- Інструмент – Facebook, YouTube;

- Львівська міська рада регулярно проводить трансляції сесій ради та публічних обговорень. У коментарях мешканці можуть ставити запитання або пропонувати свої ідеї, які враховуються в процесі прийняття рішень.

- Результат – Такий підхід підвищив довіру громадян до місцевої влади, залучивши до онлайн-обговорень понад 100 тисяч мешканців міста [69].

3. Кампанія з вакцинації від COVID-19.

- Інструмент – Facebook, TikTok, Instagram;

- МОЗ України провело масштабну інформаційну кампанію в соцмережах для популяризації вакцинації. До ініціативи залучалися лідери думок, лікарі та волонтери, які поширювали правдиву інформацію про вакцинацію та розвінчували міфи;

- Результат – Кампанія сприяла зростанню довіри до вакцинації, внаслідок чого понад 16 мільйонів українців отримали щеплення до кінця 2023 року [70].

4. Платформа «Безпечне місто» (Дніпро).

- Інструмент – Telegram, Facebook;

- У Дніпрі реалізовано проєкт «Безпечне місто», що через соцмережі інформує мешканців про надзвичайні ситуації, ремонтні роботи, перекриття доріг тощо. Крім того, громадяни можуть повідомляти про порушення чи небезпечні ситуації через чат-боти;

- Результат – Підвищення рівня безпеки в місті та скорочення часу реагування на надзвичайні події [71].

5. Проєкт «Громадський бюджет».

- Інструмент – Facebook;

- Багато українських міст, включно з Києвом, Львовом та Харковом, використовують соцмережі для популяризації проєкту «Громадський бюджет». Громадяни через голосування можуть вирішувати, які проєкти будуть реалізовані за кошти міського бюджету;

- Результат – у 2023 році завдяки активному залученню через соцмережі було подано понад 1500 проєктів, з яких понад 300 отримали фінансування [11].

Успішні приклади використання соціальних мереж в Україні свідчать про значний потенціал цих платформ у взаємодії з громадою. Вони сприяють прозорості, оперативності та підвищенню довіри до органів влади. Проте, для

максимального ефекту важливо забезпечити належну цифрову грамотність як серед чиновників, так і громадян.

Аналіз діючих механізмів комунікації з громадськістю, державою та бізнесом демонструє позитивну динаміку у розвитку цифрових платформ та прозорих процедур взаємодії в Україні. Інструменти на зразок «Дія», «Prozorro», та публічно-приватне партнерство забезпечують ефективний обмін інформацією, прозорість рішень і залучення громадян та бізнесу до управлінських процесів.

Однак, існують виклики, пов'язані з недовірою між сторонами, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення та формалізованістю публічних консультацій. Для підвищення ефективності комунікації необхідно активно розвивати механізми залучення громадян і бізнесу, підвищувати рівень прозорості державних процесів та інтегрувати нові інструменти цифрової взаємодії.

Подальший розвиток технологій, таких як аналітичні системи, штучний інтелект та блокчейн, може стати основою для ще більш ефективної комунікації між громадськістю, державою та бізнесом, сприяючи побудові довірливих і прозорих відносин.

Соціальні мережі у цьому комплексі цифрових засобів комунікації є потужним інструментом для підвищення ефективності управлінських процесів. Однак їх повноцінне впровадження у публічне управління вимагає подолання низки перешкод, серед яких інформаційний шум, фейки, недостатня довіра до органів влади, а також технічні та фінансові бар'єри. Лише системний підхід до вирішення цих проблем дозволить максимально реалізувати потенціал соціальних мереж у публічному управлінні.

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЯК ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ВИРОБЛЕННЯ ТА АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1 Модель використання соціальних мереж для вироблення напрямів органу публічної влади

Соціальні мережі стали універсальним інструментом для взаємодії органів влади, бізнесу та громадськості. Вони використовуються як платформи для комунікації, залучення громадян до управлінських процесів, збору даних та реалізації різноманітних ініціатив. Розглянемо основні моделі їх застосування нижче, зокрема, через призму прикладів, наведених у підрозділі 2.2 та інших. У такий спосіб ми прагнемо продемонструвати, що вже напрацьований досвід цілком відповідає теоретичним моделям, розробленим науковцями у сфері публічної комунікації.

Модель прямої комунікації. Ця модель передбачає використання соціальних мереж для безпосереднього інформування громадськості про діяльність, рішення та ініціативи. Наприклад, урядовий портал «Дія» [10] використовує Telegram та Facebook для інформування про нові сервіси, цифрові документи, а також для отримання фідбеку від користувачів. Переваги: швидкість поширення інформації, доступність для широкої аудиторії.

Модель зворотного зв'язку. Соціальні мережі використовуються як інструмент для збору пропозицій, скарг та відгуків. Так, «Київський контактний центр 15-51» [68] активно приймає звернення громадян через Facebook та Telegram, забезпечуючи оперативну реакцію. Переваги: підвищення довіри громадян до влади, можливість оперативного вирішення проблем.

Модель спільного обговорення. У цій моделі соціальні мережі виступають платформою для дискусій між владою та громадою. Наприклад, Львівська міська рада [69] організовує публічні обговорення через Facebook та YouTube, дозволяючи мешканцям пропонувати ідеї та ставити запитання в реальному часі. Переваги: підвищення прозорості, залучення громадян до ухвалення рішень.

Модель краудсорсингу. Соціальні мережі стають ефективними інструментами для збору ідей та пропозицій від громадян. Наприклад: Проєкт «Громадський бюджет» [11] в українських містах, який активно популяризується через Facebook. Громадяни можуть подавати свої ідеї, голосувати за проєкти та слідкувати за їх реалізацією. Переваги: максимальне залучення громадськості до процесу управління ресурсами.

Модель навчання та просвіти. Організації використовують соціальні мережі для навчання громадян, підвищення їхньої цифрової грамотності та інформування про важливі теми. Наприклад: Кампанії МОЗ України [71] з популяризації вакцинації через Instagram та TikTok, які включали відео з лікарями та блогерами для боротьби з міфами про вакцинацію. Переваги: підвищення рівня обізнаності громадян.

Модель мобілізації та активізації. Соціальні мережі використовуються для організації подій, акцій та інших ініціатив. Наприклад, благодійний фонд «Повернись живим» [72] активно використовує Facebook для збору коштів на підтримку Збройних Сил України, інформуючи громадськість про успіхи та потреби. Переваги: швидка мобілізація ресурсів і підтримка громадськості.

Успішне використання соціальних мереж залежить від правильно обраної моделі, яка відповідає конкретним цілям. Наприклад, модель прямої комунікації підходить для інформування широких мас, тоді як модель зворотного зв'язку ефективна для локальних проблем. Важливо враховувати особливості аудиторії та каналу комунікації, а також забезпечити доступність, прозорість і кібербезпеку платформ.

Проте найчастіше з огляду на складність і неструктурованість проблем, які доводиться вирішувати органам публічної влади, доводиться використовувати комплексний підхід, поєднуючи описані моделі. Як приклад, моделі навчання та просвіти, а також мобілізації та активізації можуть органічно доповнювати модель краудсорсингу. Такий підхід, зокрема, варто застосовувати, якщо орган публічної влади має справу з аудиторією, якій бракує знань і навичок, а також «громадянської сміливості», щодо використання локальних соціальних мереж у процесі обговорення проєктів рішень органу місцевого самоврядування. Тобто, перш ніж закликати громаду до подання ідей та пропозицій, її слід навчити, як це робити та мотивувати.

Соціальні мережі є гнучким інструментом, що дозволяє адаптувати управлінські процеси до сучасних умов, створюючи нові можливості для інтерактивної взаємодії з громадою. Саме тому соцмережі дедалі частіше стають майданчиками для формування напрямів політики органів публічної влади. У такий спосіб формується певна «рамка» для подальших публічно-управлінських рішень. Тому саме на етапі формування напрямів політики органів публічної влади думка громадськості має бути максимально врахована. Завдяки інтерактивному формату та широкому охопленню аудиторії соціальними мережами реально залучити громадськість до процесу ухвалення рішень, проводити консультації та отримувати зворотний зв'язок у реальному часі.

Основними елементами моделі для вироблення напрямів політики органу публічної влади є: 1) діяльнісний блок з поширення інформації; 2) діяльнісний блок залучення громадськості; 3) діяльнісний блок забезпечення зворотного зв'язку; 4) сторінка (комплекс сторінок і каналів) соціальної мережі (соціальних мереж) як технологічна платформа для комунікації; 5) орган публічної влади як ключова зацікавлена інституція у виробленні узгодженої політики діяльності, модератор комунікації на сформованій платформі.

Зазначені діяльнісні блоки будуть при цьому забезпечувати реалізацію таких завдань.

Поширення інформації.

1. Поточне інформування громадськості про діяльність органу публічної влади. На сьогодні здійснюють усі органи влади, які мають власні сторінки у соціальних мережах.

2. Реагування на кризи. Соціальні мережі використовуються для миттєвого реагування на актуальні проблеми та коригування політики у кризових ситуаціях. Приклад: під час пандемії COVID-19 уряд України використовував Telegram-канали для комунікації з населенням, зокрема щодо карантинних заходів та вакцинації [71]. Перевага: швидка адаптація політики до реальних умов.

Залучення громадськості.

3. Краудсорсинг для розробки політики. Громадяни можуть подавати пропозиції щодо змін у законодавстві або впровадження нових ініціатив. Приклад: у рамках «Громадського бюджету» [11] Київської міської ради через соціальні мережі були запропоновані проекти, які успішно впроваджуються в місті. Перевага: активізація громадської участі у формуванні політики.

4. Публічні консультації. Соціальні мережі використовуються для обговорення проєктів законів, стратегій і програм. Приклад: у 2024 році МОЗ України у Facebook провело консультації з громадськістю щодо програми «Здорова нація» [73], залучивши до обговорення понад 50 тисяч користувачів. Перевага: підвищення прозорості та довіри до органів влади.

Забезпечення зворотного зв'язку.

5. Відкрите опитування та голосування. Платформи соціальних мереж дозволяють проводити опитування громадян для збору ідей і пропозицій. Приклад: Львівська міська рада [69] у 2023 році організувала публічне голосування через соціальні мережі щодо реконструкції центральної

площі міста. Перевага: швидке отримання великого обсягу даних від різних груп населення.

6. Моніторинг громадської думки. Соціальні мережі слугують інструментом для аналізу потреб і настроїв громадян. Приклад: Міністерство цифрової трансформації України [24] використовує аналіз активності у Facebook і Twitter для визначення пріоритетів у розвитку цифрових послуг. Перевага: можливість отримувати актуальні дані без дорогих соціологічних досліджень.

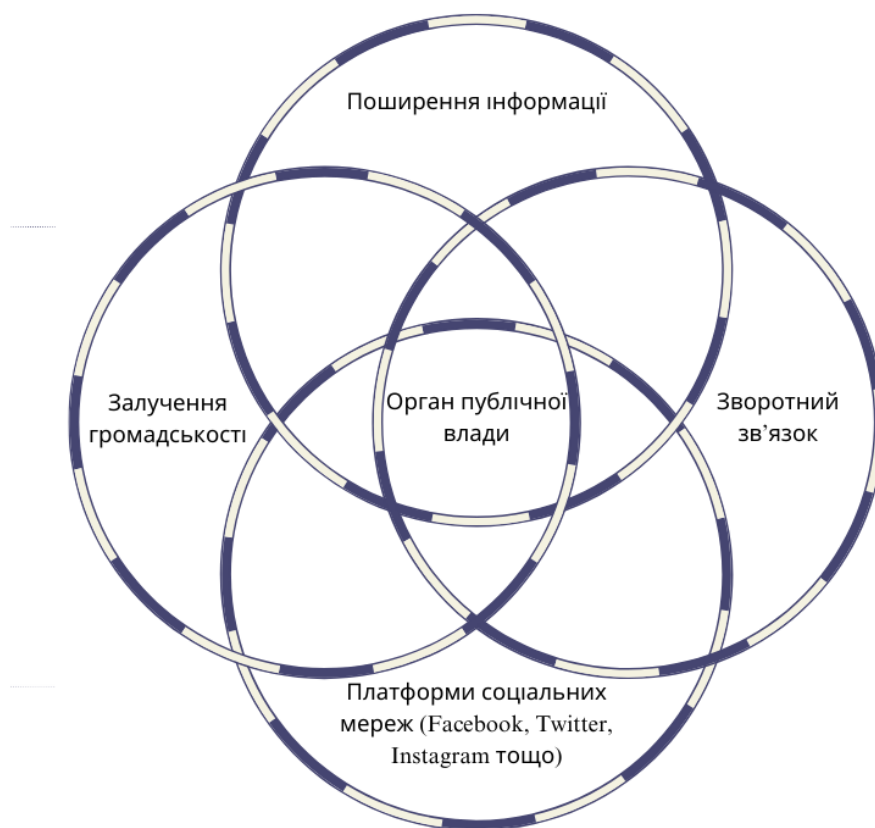


Рис. 3.1. Модель використання соціальних мереж для вироблення напрямів органу публічної влади

Проведений аналіз дозволив виділити певні переваги такої моделі – прозорість процесу, широке охоплення аудиторії та економічність – обґрунтовані тим, що соціальні мережі забезпечують доступність і відкритість інформації, що є ключовим принципом демократичного управління;

охоплюють різні соціальні та вікові групи завдяки своїй популярності; а також дозволяють значно знизити витрати на комунікацію, порівняно з традиційними методами, такими як офлайн-збори чи роздаткові друковані матеріали. Ці аспекти безпосередньо сприяють підвищенню ефективності та взаємодії між владою й громадськістю.

Отже, головними перевагами моделі використання соціальних мереж для вироблення напрямів органу публічної влади мають стати:

- прозорість процесу – соціальні мережі дозволяють забезпечити відкритість і доступність інформації про формування політики;
- широке охоплення аудиторії – завдяки великій кількості користувачів, соціальні мережі охоплюють усі вікові та соціальні групи населення;
- економічність – використання соціальних мереж значно знижує витрати на організацію громадських слухань і збору даних.

Також, виділяючи переваги, ми звертаємо увагу й на проблеми, а це – недовіра громадян, недостатній рівень цифрової грамотності, ризики дезінформації та обмеження доступу до інтернету. Саме вони є найбільш критичними, оскільки безпосередньо впливають на ефективність впровадження моделі. Недовіра підриває готовність громадян брати участь у процесах ухвалення рішень, недостатня цифрова грамотність обмежує можливість повноцінного використання соцмереж, дезінформація спотворює суспільні настрої, а обмежений доступ до інтернету позбавляє окремі групи населення можливості долучитися до діалогу. Ці аспекти потребують вирішення для повноцінного функціонування моделі. Як приклад, продемонструємо окремі нескладні підходи щодо розв'язання декількох з можливих проблем упровадження моделі:

- низька цифрова грамотність – деякі групи населення не мають необхідних навичок для участі в онлайн-обговореннях – провести навчання;

- інформаційний шум – завдяки великій кількості користувачів, соціальні мережі охоплюють усі вікові та соціальні групи населення – сформувати «тематичні» групи у соціальних мережах та заохочувати громадян пропонувати конструктивні ідеї щодо ключових напрямів діяльності органу публічної влади;
- маніпуляції та дезінформація – ризик впливу ботів та спотворення результатів опитувань – забезпечити ідентифікацію учасників обговорень.

Розглянемо також певні кейси, які демонструють різноманітність і успішність використання соціальних мереж у співпраці органів публічної влади з громадськістю, а також відображають сучасні виклики та рішення. Наприклад, кейс «Дія» [10] показує, як соцмережі інтегруються з цифровими сервісами держави, щоб забезпечити прозорість і швидкість комунікацій з окремими громадянами.

Ініціатива МВС у Telegram демонструє оперативність у реагуванні на суспільні запити та надзвичайні ситуації [75].

Проект «Електронна демократія». У рамках цього проекту органи влади використовували соціальні мережі для залучення громадян до формування місцевих бюджетів [76]. Результат: Успішне впровадження ідей громадян у Харкові, Дніпрі та Вінниці.

Міністерство освіти і науки України активно використовує соціальні мережі, зокрема Facebook, для обговорення реформ у сфері освіти, залучаючи освітян та студентів до ухвалення рішень. Наприклад, на офіційній сторінці МОН у Facebook регулярно публікуються повідомлення про громадські обговорення, проекти законодавчих актів та інші ініціативи, що стосуються освітніх реформ. Зокрема, відбулося обговорення реформи старшої школи на Вінниччині, про що повідомлялося на сторінці МОН у Facebook [77]. Також у Дніпрі та Житомирі проводилися регіональні громадські обговорення реформи старшої школи, інформація про які була опублікована на офіційній сторінці міністерства [78]. Ці обговорення сприяють залученню широкого кола учасників до процесу реформування освіти та забезпечують прозорість

ухвалення рішень. У результаті відбулося створення прозорого механізму врахування громадської думки.

Київська міська рада: активне використання Facebook для обговорення питань міської інфраструктури та бюджету участі, що дозволяє залучати громаду до прийняття управлінських рішень [79]. Результатом стало підвищення активності громади у формуванні рішень щодо міської інфраструктури, зокрема через обговорення бюджету участі та інших питань.

Харківський благодійний фонд «Пліч-о-пліч» продемонстрував можливість використання соцмереж для координації з органами місцевого самоврядування розподілу гуманітарної допомоги та організації збору коштів для постраждалих під час війни [80]. Результат: ефективна координація гуманітарної допомоги та збір коштів через соцмережі, що дозволило оперативно реагувати на потреби постраждалих.

Полтава: досвід просування екологічних ініціатив через Instagram відображає, як місцева влада може працювати з вузькою тематикою [74]. Також це є прикладом вдалого вибору найбільш зручної для основної цільової аудиторії (молодь) комунікативної платформи.

Чернігівська міська рада: впровадження відеозвітів у YouTube [81] для інформування громади про відновлення міста після бойових дій. Результатом є забезпечення прозорості та інформування громади про відновлювальні роботи після бойових дій, покращення довіри до місцевої влади.

Ці приклади демонструють, що на платформі соціальних мереж може відбуватися увесь комплекс взаємодій для ідентифікації проблем, вироблення альтернативних варіантів політики органу влади, відбору найоптимальніших з них а згодом – оцінювання результатів впровадження цієї політики. Саме в такий спосіб соціальні мережі використовуються для покращення взаємодії з громадськістю і використання потенціалу громадянської активності. Обмеження та виклики, які можуть виявлятися при цьому, не є складними для попередження чи усунення. Проте переваги, як засвідчує і реальний практичний досвід, можуть бути істотними як для влади, так і для громадян.

3.2 Модель використання соціальних мереж для вироблення та оцінювання управлінських рішень

У межах політики певного органу публічної влади виробляються та втілюються публічно-управлінські рішення. В умовах швидкої діджиталізації публічного управління важливим стає створення моделі, яка ефективно поєднує технології, комунікаційні канали та залучення громадян для аналізу й розробки таких управлінських рішень. Ця модель повинна бути адаптованою до сучасних умов і базуватись на принципах прозорості, оперативності та інклюзивності.

Пропонована модель вироблення та оцінювання публічно-управлінських рішень з використанням соціальних мереж включає кілька поступальних кроків. Ці кроки відображають комунікативне наповнення основних етапів вироблення та втілення управлінського рішення, спираються як на теоретичні основи, так і на практичний досвід інтеграції цифрових інструментів у публічне управління.

Визначення проблеми та цілей. Перший етап моделі включає збір якісної та кількісної інформації від громадян, громадських організацій та експертів. Соціальні мережі, такі як Facebook, Telegram і Instagram, дозволяють швидко збирати дані через опитування, публічні обговорення та коментарі. На цьому етапі органи влади ідентифікують проблему або потребу, яку необхідно вирішити. Практичний приклад. У 2023 році в Україні було проведено аналіз обговорень в соціальних мережах щодо змін у правилах нарахування субсидій, що допомогло виявити найбільші побоювання громадян. Також, у 2023 році Міністерство цифрової трансформації України використовувало соцмережі для збору даних щодо цифрових послуг [24]. Соціальні мережі допомагають аналізувати громадську думку шляхом: моніторингу актуальних обговорень і трендів; а також: використання інструментів соціального аналізу, таких як Sentiment Analysis або хештег-аналітика.

Формування альтернативних варіантів рішень. Цей етап включає створення кількох можливих варіантів вирішення проблеми з урахуванням потреб і пропозицій громадськості, зібраних через соцмережі. Цей підхід відповідає теорії демократичної участі, яка наголошує на важливості консультацій з громадськістю. Аналіз проблематики: зібрані дані аналізуються з використанням інструментів Big Data, соціологічних досліджень та платформ для аналізу тексту. Такий підхід дозволяє виявити основні проблеми, які хвилюють громадян. Наприклад, ініціатива «Дія.Цифрова громада» дозволила зібрати дані про цифрову нерівність у регіонах України [15]. До цього етапу також можна віднести використання опитувань, голосувань у Facebook, Instagram чи Telegram.

Формування проєкту рішення. На основі аналізу формуються концептуальні рішення, які публікуються для громадського обговорення. Використання соціальних мереж як майданчиків для відкритого обговорення дозволяє враховувати думки громадян на ранніх етапах. Так, у місті Вінниця у 2024 році було впроваджено платформу для онлайн-дискусій щодо міського бюджету [82].

Обговорення та коригування. Важливим етапом є отримання зворотного зв'язку. Платформи типу Facebook Live дозволяють проводити відкриті зустрічі з представниками влади, де кожен може поставити питання чи запропонувати зміни до проєкту.

Прийняття рішення. Після обговорення та внесення коректив управлінське рішення затверджується та передається до виконання. Важливою складовою є публікація звітів про враховані пропозиції. Наприклад, у Черкасах така практика допомогла підвищити довіру до місцевої влади на 15% [83].

Моніторинг виконання та оцінювання. Останнім етапом є моніторинг реалізації рішення та його впливу на суспільство. Використання чат-ботів у Telegram дозволяє громадянам оперативно повідомляти про проблеми, що

виникають під час реалізації, як це було впроваджено у Харкові у 2023 році [84].

Комунікативна реалізація описаних етапів представлена нами у вигляді графічної моделі на рис. 3.2.

ОРГАН ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ПЛАТФОРМА ДЛЯ КОМУНІКАЦІЇ	ГРОМАДСЬКІСТЬ
<p style="text-align: right;"><i>розміщує</i> ►►►</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Інформацію про власну діяльність у цілому ➤ Проекти рішень 		<p style="text-align: left;">►►► <i>отримує</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Розуміння напрямів діяльності органу влади у цілому ❖ Розуміння пропонованих шляхів розв'язання значущих проблем
<p style="text-align: right;"><i>отримує</i> ◀◀◀</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Альтернативні варіанти управлінського рішення ❖ Оцінка ефективності діяльності органу влади 		<p style="text-align: left;">◀◀◀ <i>розміщує</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ Пропозиції щодо шляхів розв'язання значущих проблем ◀ Оцінки діяльності органу публічної влади із втілення рішення
<p style="text-align: right;"><i>розміщує</i> ►►►</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Скориговане рішення 		<p style="text-align: left;">►►► <i>отримує</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Розуміння ступеня урахування наданих пропозицій владою
<p style="text-align: right;"><i>отримує</i> ◀◀◀</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Розуміння ступеня суспільної підтримки рішення 		<p style="text-align: left;">◀◀◀ <i>розміщує</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ Оцінка ступеня прийнятності рішення
<p style="text-align: right;"><i>розміщує</i> ►►►</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Звіти про діяльність з виконання рішення 		<p style="text-align: left;">►►► <i>отримує</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Уявлення про діяльність органу влади з виконання рішення
<p style="text-align: right;"><i>отримує</i> ◀◀◀</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Оцінка ефективності конкретної діяльності органу влади 		<p style="text-align: left;">◀◀◀ <i>розміщує</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◀ Оцінки діяльності органу публічної влади із втілення рішення

Рис. 3.2. Модель використання соціальних мереж для вироблення та оцінювання управлінських рішень.

Ми виділяємо декілька переваг такої моделі, оскільки вони є ключовими факторами її ефективності:

- прозорість – є основою довіри громадян до органів влади, оскільки дозволяє уникнути закритості в управлінських процесах і забезпечує відкритий доступ до інформації;

- оперативність – важлива в сучасних умовах швидких змін і потребує швидкої реакції на суспільні виклики, що забезпечується динамічним середовищем соцмереж;

- залучення громадян – враховано через їх роль у підвищенні легітимності рішень і зміцненні взаємодії між владою та суспільством.

При цьому ми звертаємо увагу й на ті аспекти, які найбільше впливають на кінцевий результат: ефективність, швидкість, рівень залучення громадян і довіру до процесу. Враховуються також актуальні виклики, такі як запит суспільства на відкритість, потреба в швидкій адаптації управлінських рішень і інтеграція громадян у процеси прийняття рішень.

Розглянемо теж деякі ключові проблеми та перешкоди, з якими стикаються органи публічної влади у використанні соціальних мереж як інструменту для вироблення та аналізу управлінських рішень. Наприклад, складність ефективного моніторингу громадської думки через великий обсяг інформації та інформаційний шум, потреба в достатньо високому рівні цифрової грамотності у громадян та працівників державного сектору, а також ризики дезінформації та кібератак є актуальними питаннями, що безпосередньо впливають на якість взаємодії між владою та громадськістю. Крім того, відсутність системного підходу до аналізу даних і координації дій між органами влади знижує ефективність прийнятих рішень, що підтверджують сучасні кейси як в Україні, так і за її межами. Виділимо три основні виклики:

- інформаційний шум – надлишок даних у соцмережах може ускладнити виділення важливих сигналів;

- низький рівень довіри – громадяни можуть сумніватися у щирості залучення їх до прийняття рішень;
- технічні обмеження – у деяких регіонах доступ до Інтернету чи соціальних мереж залишається обмеженим.

Під час роботи на платформах соціальних мереж публічні службовці також можуть враховувати досвід застосування в Україні різних моделей вироблення та оцінювання управлінських рішень з використанням інших цифрових інструментів та інтегрувати їх. Наведемо декілька кейсів щодо використання таких підходів.

1. Впровадження електронного (цифрового) урядування в Україні. Український уряд активно використовує інформаційно-комунікаційні технології для оптимізації процесу прийняття рішень. Зокрема, впровадження системи електронного документообігу «АСКОД» [85] дозволило автоматизувати процеси підготовки, погодження та прийняття управлінських рішень, що зменшило час їх ухвалення та підвищило прозорість. Можливість застосування: розробка та впровадження програм з систематизації відгуків громадськості на проекти рішень органів влади.

2. Використання системи «Прозорро» [34] для державних закупівель Система електронних публічних закупівель «Прозорро» є прикладом застосування моделі раціонального прийняття рішень, що базується на аналізі даних та прозорості процесів. Це дозволило знизити корупційні ризики та підвищити ефективність використання бюджетних коштів. Можливість застосування: створення спеціалізованого чат-боту для надання інформації про державні закупівлі.

3. Впровадження системи управління якістю в «Укрзалізниці» [86]. «Укрзаліниця» впровадила систему управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO, що передбачає використання процесного підходу та моделі безперервного вдосконалення для прийняття управлінських рішень. Це сприяло підвищенню якості послуг та оптимізації внутрішніх

процесів компанії. Можливість застосування: створення чат-боту для збору відгуків про якість комунальних послуг.

4. Використання методу Дельфі [87] в освітніх реформах. Під час розробки нових освітніх стандартів Міністерство освіти і науки України застосувало метод Дельфі для отримання експертних оцінок та досягнення консенсусу серед фахівців. Це сприяло прийняттю обґрунтованих рішень щодо реформування освітньої системи. Можливість застосування: голосування у декілька турів на платформах соцмереж за альтернативні варіанти рішення для відбору найбільш прийнятних для узгодження варіантів.

Застосування цих методів у різних сферах публічного управління в Україні уже демонструє їхню ефективність та доцільність більш широкого використання у процесі розробки і прийняття обґрунтованих рішень, що сприятимуть розвитку держави та окремих громад.

Запропонована модель вироблення та оцінювання проєктів управлінських рішень через соціальні мережі зможе підвищити ефективність та прозорість публічного управління. Проте реалізація цих підходів потребуватиме готовності публічних службовців їх втілювати, підвищення рівня цифрової грамотності серед населення та усунення технічних бар'єрів.

Модель використання соціальних мереж для вироблення напрямів політики є інноваційним підходом до управлінських процесів. Вона дозволяє забезпечити взаємодію між владою та громадськістю, врахувати реальні потреби населення і підвищити ефективність управління. Для подальшого розвитку цієї моделі важливо вирішувати проблеми цифрової грамотності, протидії дезінформації та забезпечення кібербезпеки.

Модель вироблення та оцінювання управлінських рішень із залученням соціальних мереж потребує системного підходу, що включає чіткі етапи планування, моніторингу, аналізу та зворотного зв'язку. Основні виклики, такі як недостатня цифрова грамотність, ризики дезінформації та недостатність координації між органами влади, вимагають впровадження інноваційних рішень і навчальних програм для працівників. У той же час соціальні мережі

надають унікальні можливості для оперативної комунікації, залучення громадськості та підвищення прозорості процесу ухвалення рішень, що створює умови для більш ефективного управління. Реалізація таких моделей вимагає інтеграції технологій, розробки єдиної стратегії цифрової комунікації та співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

ВИСНОВКИ

1. Соціальні мережі є потужним інструментом для підвищення ефективності управлінських процесів, однак їх повноцінне впровадження у публічне управління вимагає подолання перешкод, таких як інформаційний шум, фейки, низька довіра до державних органів, а також технічні та фінансові бар'єри. Системний підхід до вирішення цих проблем дозволить реалізувати потенціал соціальних мереж у державному управлінні.

2. Дослідження літератури та аналіз понятійно-категорійного апарату підтверджують значний потенціал соціальних мереж у публічному управлінні. Вони відкривають нові можливості для взаємодії з громадськістю, сприяючи зростанню прозорості та доступності державних рішень. Однак їх ефективне застосування потребує глибокого теоретичного підґрунтя та адаптації кращих міжнародних практик.

3. Комунікація з громадянами є ключовим елементом сучасного публічного управління, особливо в умовах цифровізації. Якість цієї комунікації впливає на рівень довіри до влади, розвиток демократії та прозорість управлінських процесів. Для успішної реалізації стратегій комунікації необхідний комплексний підхід, що враховує новітні технології, етичні стандарти та постійний діалог із суспільством.

4. Попри позитивні передумови, існує низка проблем для повсюдного впровадження практики використання соціальних мереж на всіх етапах розробки, реалізації та оцінювання публічно-управлінських рішень. Зокрема, це – недостатня цифрова грамотність, низька довіра до органів влади з боку громадськості та загроза підготовки хибних рішень через поширення фейків і дезінформації. Вдосконалення стратегій мережевої комунікації та розвиток цифрових навичок серед публічних службовців можуть суттєво підвищити ефективність взаємодії з громадськістю.

5. Соціальні мережі стали важливим інструментом у системі комунікацій публічного управління України, забезпечуючи нові можливості

для залучення громадян, відкритість та демократичність процесу ухвалення рішень. Подальший розвиток цих технологій залежить від здатності держави адаптуватися до нових викликів, використовувати інноваційні підходи та підтримувати активний діалог із суспільством.

Системний підхід до використання соціальних мереж у процесі підготовки управлінських рішень вимагає вироблення чіткої структури, що включає планування, моніторинг, оцінку та забезпечення зворотного зв'язку. Серед ключових перешкод – низький рівень цифрових навичок, ризики маніпуляцій інформацією та недостатня координація між різними інституціями. Водночас соціальні мережі відкривають широкі перспективи для швидкої комунікації, залучення громадян і підвищення прозорості управлінських процесів. Для успішної реалізації таких підходів необхідна інтеграція цифрових технологій, формування комплексної стратегії взаємодії та тісна співпраця між усіма учасниками процесу.

6. Модель залучення соціальних мереж до формування політики органів публічної влади є інноваційним підходом до управлінських процесів, який дозволяє встановити взаємодію між владою та громадськістю, врахувати потреби населення та покращити ефективність управління. Для подальшого розвитку цієї моделі необхідно вирішити питання цифрової грамотності, боротьби з дезінформацією та забезпечення кібербезпеки.

Модель використання соціальних мереж для розробки та оцінювання управлінських рішень сприяє значному підвищенню ефективності та прозорості публічного управління. Однак для її впровадження необхідно забезпечити належне фінансування, покращення цифрової грамотності серед населення та подолання технічних бар'єрів.

7. Успішна реалізація запропонованих моделей вимагає комплексного підходу. Основні виклики, такі як низький рівень цифрової грамотності, загроза дезінформації та недостатня координація між органами влади, потребують впровадження інноваційних рішень і навчальних програм для публічних службовців. Разом з тим, соціальні мережі відкривають

унікальні можливості для оперативної комунікації, залучення громадян і підвищення прозорості процесу ухвалення рішень, що сприяє більш ефективному управлінню. Для реалізації цих моделей необхідна інтеграція технологій, розробка єдиної стратегії цифрової комунікації та тісна співпраця між усіма учасниками процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руденко А.Ф. Соціальні мережі як ефективний засіб громадської самоорганізації в сучасній Україні. Відділ розвитку політичної системи; Національний інститут стратегічних досліджень, квітень 2018р. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2018-05/Rudenko-52ea7.pdf?>
2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. Жовтень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viynny-zhovten-2024?>
3. Редчук Р.О. Особливості використання соціальних мереж у публічному управлінні як сучасного каналу комунікації. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/1_2022/13.pd
4. Стратегічні комунікації: [словник] / Т. В. Попова, В. А. Ліпкан / за заг. ред. В. А. Ліпкана. Київ: ФОП О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.
5. Castells M. The Rise of the Network Society Second edition With a new preface. Blackwell, 2010. URL: The Information Age Economy, Society, and Culture Volume I The Rise of the Network Society
6. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. Basic Books, 1973. URL: https://www.mona.uwi.edu/dlis/sites/default/files/dlis/D_-Bell-The-Coming-of-Post-Industrial-Society-1.pdf
7. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України – 2030. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Аналітичні%20матеріали.pdf>
8. Лапутіна Ю. А. Стратегічні комунікації у секторі безпеки: сучасний стан правового регулювання та перспективи удосконалення. Інформаційна безпека людини, суспільства, держави. 2017. № 1. С. 29-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd_2017_1%2821%29__6

9. Квітка С.А. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць НАДУ. Спецвипуск. 2020. С. 131 – 134.
10. Офіційний портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua>
11. Проект «Громадський бюджет». URL: <https://budget.e-dem.ua/landing>
12. Звіт Світового банку про вплив цифровізації на економічний розвиток. URL: <https://worldbank.org>
13. Гринь Д.В. Чинники використання соціальних мереж у публічному управлінні. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. №1. URL: <https://tp.kh.ua/index.php/tpdu/article/view/262/238>
14. Заяць О. Роль соціальних мереж у публічному управлінні та адмініструванні: канали взаємодії та їх ефективність. Економічні горизонти, 2024. Вип. 2-3 (28), С. 169–178.
15. Офіційний сайт програми U-LEAD with Europe. URL: <https://u-lead.org.ua>
16. Open Government Initiative. URL: <https://www.opengovpartnership.org>
17. Бакуменко В.Д., Попов С.А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 43. С. 21-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4.
18. Тарасюк Л.М., Стасюк Л.Л., Олейчук Б.В. Можливості використання соціальних мереж для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Місьцеве самоврядування. 2024. С. 179-182.
19. Dreshpak, V.M., Kovalov, V.G., Kritenko, O.O., Shevchenko, N.I., Babachenko, N.V. (2022). Communication of EU public servants in the digital

environment during the Covid-19 Pandemic. *Amazonia Investiga*, 11(51), pp. 171-182.

20. Pew Research Center. «Social Media Use in 2024: Trends and Insights». URL: <https://www.pewresearch.org/internet/2024/12/12/teens-social-media-and-technology-2024/>

21. FactCheck.org. *Combatting Disinformation on Social Media // Societies*. 2024. Vol. 14, Issue 4. Article 43. URL: <https://www.mdpi.com/2075-4698/14/4/43>.

22. Allcott H., Gentzkow M. *Social Media and Fake News in the 2024 Era*. *Journal of Economic Perspectives*. 2024. C. 42-51 URL: https://www.researchgate.net/publication/382366055_The_Rise_of_Fake_News_in_the_Social_Media_Era.

23. NATO Cyber Defence Strategy. *Strengthening Cyber Security in Ukraine*. URL: https://www.rnbo.gov.ua/files/2023/NKCK/%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C/Cyber%20digest_March_2023_EN.pdf

24. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>

25. Razom for Ukraine. URL: <https://www.razomforukraine.org/ua/homeua/>

26. Звіт про цифровізацію України за 2023 рік. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2023-rik>

27. Закон України «Про інформацію» № 2657-XII (у редакції від 02.10.2020 р.). *Сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>.

28. Закон України «Про звернення громадян» № 393/96-ВР (в редакції від 15.11.2019 р.). *Сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

29. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі : навч. посіб. Київ, 2017. 129 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads>
30. Digital Transformation in Public Administration by OECD (2024). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/developing-skills-for-digital-government_ea7d9105/f4dab2e9-en.pdf
31. Бакуменко В.Д. Розвиток теорії та методології державного управління. Збірка вибраних наукових праць у 2 ч. Ч.1. К. : АМУ, 2015. 320 с.
32. Open Data Portal of Ukraine. URL: <https://data.gov.ua>
33. Bryson J. M., George B. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 6th Edition. Wiley, August 2024. 592 p. ISBN: 978-1-394-27402-4. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations>
34. Портал «Прозорро». URL: <https://prozorro.gov.ua>
35. Інформаційно-аналітична система: «Прозорий бюджет». - Платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів «E-Data». URL: <https://edata.gov.ua/>
36. Document.Online. URL: <https://document.online/>
37. М.Е.Дос. URL: <https://pdb.lviv.ua/edo>
38. Вчасно. URL: <https://vchasno.ua/#clients>
39. Підтримка Paperless від Дії. URL: <https://paperless.diia.gov.ua/>
40. Закон України: «Про місцеве самоврядування» від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. // *Сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
41. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с
42. USAID-Internews. Українці стали споживати більше новин із соціальних мереж – дослідження. Детектор медіа. 7 листопада 2024. URL:

<https://detector.media/infospace/article/234444/2024-11-07-ukraintsi-staly-spozhyvaty-bilshe-novyn-iz-sotsialnykh-merezh-doslidzhennya-usaid-internews/>

43. Рахункова палата України – орган фінансово-бюджетного контролю. URL: <https://rp.gov.ua/home/>

44. Аналітична система «Kyiv Smart City». Концепція Kyiv Smart City 2020. URL: <https://kyivsmartcity.com/kiivrada-uxvalila-konsepciyu-kyiv-smart-city-2020/>

45. «Дніпро Сمارт Сіті» – концепція «розумного міста». URL: <https://idnepryanin.com/uk/articles-dnipro-czyfrovizuyetsya-inicziatyvy-mista-dlya-rozvytku-czyfrovyh-tehnologij?>

46. Єдиний портал державних послуг «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/>

47. Інвестиційний форум «UkraineInvest». URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/>

48. «Європейська Бізнес Асоціація» – організація міжнародного бізнесу в Україні. URL: <https://eba.com.ua/>

49. Фармак. (n.d.). ІТ не тільки в ІТ: 10 технологічних рішень, які нас здивували в АТБ, Фармаку, ОККО, Молочному Альянсі та Астарті. Марія Бровінська, Спецпроекти - 12 квітня 2023, URL: <https://farmak.ua/publication/it-ne-tilki-v-it-10-tehnologichnih-rishen-yaki-nas-zdivuvali-v-atb-farmaku-okko-molochnomu-alyansi-ta-astarti/>

50. Цифрова грамотність українців у 2024 році. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-rozpochinae-tizhden-tsifrovoi-gramotnosti-doluchaytesya-y-poshiryuyte-kulturu-tsifrovoi-gigieni>

51. Ставлення українців до інформації в соціальних мережах. URL: <https://opendatabot.ua/trust-social-networks>

52. Кібератаки на державні акаунти у 2023 році. CERT-UA. URL: <https://cert.gov.ua/reports2023>

53. Дослідження доступу до інтернету у віддалених регіонах. URL:<https://ukrtelecom.ua/rural-internet>
54. Прозорість та довіра до держави через соціальні мережі. Transparency International Ukraine. URL: <https://transparentcities.in.ua/>
55. Стратегії цифрової комунікації для державних органів. Українська школа врядування. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F:15:05.pdf>
56. Мовні та культурні бар'єри у цифровій комунікації. Український культурний фонд. URL:<https://ucf.in.ua/research>
57. Цифрова грамотність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-108>
58. Internet Usage in Germany 2023. Statista. URL: <https://www.statista.com/>
59. General Data Protection Regulation (GDPR) Overview. URL: <https://gdpr-info.eu>
60. Public Administration Budgets in Germany. URL: <https://bundesfinanzministerium.de>
61. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. URL: https://www.bsi.bund.de/DE/Home/home_node.html
62. Public Trust in Government Communications. URL: <https://www.uantwerpen.be/en/research-groups/govtrust/about-us/>
63. Plusone social impact. Дослідження. URL: <https://plusone.ua/research/>
64. UK Parliament Petitions. URL: <https://petition.parliament.uk>
65. Waze Connected Citizens Program. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Waze>

66. Офіційний сайт міської ради Мюнхена. URL: <https://www.muenchen.de>
67. Оперативні повідомлення у Twitter (X) під час повені. URL: <https://twitter.com>
68. Київський контактний центр 15-51. URL: <https://1551.gov.ua>
69. Львівська міська рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua>
70. Кампанія МОЗ з вакцинації. URL: <https://moz.gov.ua>
71. Проєкт «Безпечне місто». URL: https://dniprorada.gov.ua/upload/files/o_1f3ct3gvjsliq0tbqr14bi19134d.pdf
72. Благодійний фонд «Повернись живим». URL: <https://savelife.in.ua>
73. Програма МОЗ України «Здорова нація» URL: <https://medplatforma.com.ua/news/3333-zelenskiy-pridumav-programu-zdorova-natsya-yaka-ma-ozdoroviti-ukrantsv>
74. «Екологічна ініціатива у Полтаві». Полтавська міська рада. URL: <https://rada-poltava.gov.ua/news/22795/>
75. Telegram-канал МВС України. URL: https://t.me/mvs_ukraine
76. Проєкт «Електронна демократія». URL: <https://e-dem.ua>
77. Пост МОН на офіційний сторінці фейсбук від 15.11.24 URL: <https://www.facebook.com/UAMON/posts/>
78. Регіональні обговорення МОН Дніпро, Житомир. URL: <https://www.facebook.com/UAMON/posts/>
79. Київська міська рада. Проєктний семінар на тему «Безбар'єрність транспортної інфраструктури міста Києва». URL: Офіційна сторінка фейсбук.
80. Харківський благодійний фонд «Пліч-о-пліч». Офіційна сторінка. URL: <https://plich-o-plich.org.ua/useful-information/>
81. Чернігівська міська рада: впровадження відеозвітів у YouTube. URL: <https://www.youtube.com/@SuspilneChernihiv>
82. «Онлайн-обговорення бюджету у Вінниці». Вінницька міська рада. URL: <https://vmr.gov.ua>

83. «Підвищення довіри до влади в Черкасах». Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org>
84. «Чат-боти для моніторингу рішень у Харкові». Харківська міська рада. URL: <https://city.kharkiv.ua>
85. Система електронного документообігу АСКОД у хмарі. URL: <https://askod.ua/home>
86. Система управління якістю на залізничному транспорті України. URL: https://uz.gov.ua/about/technical_and_social_policy/technical_regulation/certifikacia/suia/
87. Купіч Н.О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. Математичне моделювання. 2015. № 2 (33). С. 45-52.