

## ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СИСТЕМЕ СОВРЕМЕННОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Анжела Рустамовна Шоева<sup>1</sup>, Елена Геннадьевна Алпацкая<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия, a.shoeva@bk.ru

<sup>2</sup> Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия, selena90@yandex.ru

**Аннотация.** Современные исследования в области муниципального управления всё в большей степени обращаются к проблемам эффективности коммуникационных процессов, от которых напрямую зависят качество управленческих решений, уровень доверия населения к органам власти и успешность реализации муниципальных программ. В условиях цифровизации и роста информационных потоков особое значение приобретает анализ формальных и неформальных коммуникаций в системе местного самоуправления, а также поиск инструментов их оптимизации. В статье представлены результаты анализа состояния коммуникационных процессов в муниципальном управлении и определены ключевые направления их совершенствования с учетом современных требований к открытости, прозрачности и обратной связи между органами власти и гражданами. Основное внимание уделено вопросам развития цифровых каналов взаимодействия, повышения компетентности муниципальных служащих в области коммуникаций и внедрения технологий электронного участия.

**Ключевые слова:** коммуникации, муниципальное управление, цифровизация, открытое управление, обратная связь

**Для цитирования:** Шоева А. Р., Алпацкая Е. Г. Особенности коммуникационных процессов в системе современного муниципального управления // Общество, экономика, управление. 2026. Т. 11, № 1. С. 23–26. DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-1-23-26

Original article

### FEATURES OF COMMUNICATION PROCESSES IN THE SYSTEM OF MODERN MUNICIPAL GOVERNANCE

Angela R. Shoeva<sup>1</sup>, Elena G. Alpatskaya<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia.  
a.shoeva@bk.ru

<sup>2</sup> Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia,  
selena90@yandex.ru

**Abstract.** Modern research in the field of municipal governance increasingly focuses on the effectiveness of communication processes, which directly affect the quality of management decisions, the level of public trust in local authorities, and the success of municipal programs. In the context of digitalization and the growing flow of information, special attention is given to the analysis of formal and informal communication within local self-government systems and to identifying tools for their optimization. The article presents the results of an analysis of the current state of communication processes in municipal administration and outlines key directions for their improvement, considering modern requirements for openness, transparency, and feedback between authorities and citizens. Particular attention is paid to the development of digital interaction channels, improving communication competencies of municipal employees, and introducing e-participation technologies.

**Keywords:** communication, municipal governance, digitalization, open government, feedback

**For citation:** Shoeva AR, Alpatskaya EG. Features of Communication Processes in the System of Modern Municipal Governance. *Society, economy, management*. 2026;11(1):23-26. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2026-11-1-23-26

Эффективность муниципального управления напрямую связана с качеством коммуникационных процессов, обеспечивающих взаимодействие органов власти с населением, общественными организациями и бизнесом. Коммуникация выступает не только механизмом передачи информации, но и инструментом формирования доверия, участия граждан в принятии решений и обеспечения прозрачности деятельности органов местного самоуправления [1].

Под коммуникацией в муниципальном управлении понимается процесс обмена информацией между субъектами и объектами управления, направленный на согласование действий и достижение управленческих целей [2]. Коммуникационный процесс включает цель, объект, предмет и методы. Целью является обеспечение взаимопонимания и согласованности управленческой деятельности. Объектом выступают органы местного самоуправления, граждане, общественные объединения и хозяйствующие субъекты. Предметом — управленческая информация: нормативные решения, программы развития, аналитические материалы, запросы населения.

Методы коммуникации охватывают формальные и неформальные способы взаимодействия. Формальные включают письменные документы, официальные отчёты, регламентированные процедуры обмена данными. Неформальные — устные консультации, личные встречи, рабочие обсуждения. В совокупности эти методы обеспечивают баланс прозрачности, оперативности и гибкости управления [3].

Коммуникации в администрации осуществляются через несколько ключевых каналов:

1. Бумажные носители и официальные документы.

К традиционным формам относятся распоряжения, протоколы заседаний, служебные записки и отчёты. Они обеспечивают юридическую фиксацию управленческих решений и повышают прозрачность деятельности властей [4]. Недостатком таких форм является низкая скорость обмена информацией и ограниченная доступность для населения.

2. Личные и публичные формы взаимодействия.

Публичные слушания, очные приёмы граждан, заседания консультативных органов позволяют формировать прямой диалог между властью и населением. Эти формы обеспечивают глубокую обратную связь и дают возможность учитывать позицию жителей при принятии решений.

Однако они охватывают ограниченное число участников и зависят от их активности [1].

3. Электронные формы коммуникации.

В условиях цифровизации особое место занимают официальные сайты муниципалитетов, электронные платформы обращений граждан, модули обратной связи на порталах госуслуг, электронная почта и системы электронного документооборота. Эти ресурсы обеспечивают оперативность и массовую доступность информации [5].

4. Социальные сети и неформальные цифровые каналы.

Использование социальных сетей (ВКонтакте, Telegram) повышает скорость информирования граждан, позволяет администрации отслеживать общественные настроения и реагировать на запросы. В то же время данные каналы несут риски распространения недостоверной информации и требуют постоянного мониторинга [6].

Эффективность муниципальной коммуникации включает:

- оперативность — скорость предоставления информации;
- доступность — понятность и доступ к материалам для всех групп населения;
- прозрачность — полнота представленных данных;
- вовлечённость — возможность участия граждан в обсуждении решений;
- результативность — степень влияния коммуникации на принятие решений.

Исследователи отмечают, что сочетание электронных и личных форм коммуникации обеспечивает наиболее высокий уровень эффективности и доверия к органам власти [2; 5].

Теоретической основой работы стали труды по государственному и муниципальному управлению, теориям социальной коммуникации и цифрового общества (А. В. Овсянников, Т. П. Беляева, J. Habermas, M. Castells) [1–3]. Используются нормативные документы, включая Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [4].

В качестве возможного эмпирического инструмента могло бы быть использовано анкетирование муниципальных служащих и жителей, которое позволило бы выявить уровень удовлетворённости коммуникационными каналами, предпочтения по использованию электронных и традиционных форм взаимодействия, а также ожидания от администрации. Мы предполагаем,

что подобный опрос выявил бы повышенный спрос на электронные каналы связи и необходимость улучшения качества обратной связи.

Современные муниципалитеты активно внедряют цифровые технологии, развивают официальные интернет-порталы и социальные сети. Однако сохраняются проблемы: недостаточная координация подразделений, формальный характер взаимодействия, слабая подготовка сотрудников в области коммуникаций, а также фрагментарность каналов связи [6; 7].

Наиболее успешно коммуникация функционирует в муниципалитетах, применяющих комплексные стратегии цифрового взаимодействия, регулярно публикующих отчётность и использующих механизмы электронного участия граждан [5; 8].

Оптимизация коммуникаций должна носить системный характер и включать организационные и технологические изменения.

Прежде всего необходимо совершенствовать цифровые платформы обратной связи, объединяя различные сервисы в единое пространство взаимодействия. Такой подход повышает оперативность и прозрачность муниципальных решений [5; 6].

Важным направлением является повышение компетентности муниципальных служащих. Обучение навыкам публичной коммуникации и цифровой грамотности снижает риск ошибок и улучшает качество взаимодействия власти и общества [7].

Значительную роль играет внедрение стандартов открытого управления — регулярное обновление информации, прозрачность решений, публикация отчётов и регламентов деятельности [4; 8].

Наконец, требуется расширение механизмов участия граждан через цифровые слушания, онлайн-консультации и краудсорсинговые инициативы. Это повышает доверие граждан и способствует принятию более взвешенных решений [6].

Коммуникационные процессы являются ключевым элементом муниципального управления, определяющим качество взаимодействия власти и общества. Современные вызовы требуют развития цифровых каналов, повышения компетентности сотрудников и расширения участия населения. Реализация указанных направлений позволит сформировать модель муниципалитета как открытой коммуникационной платформы, обеспечивающей доверие, прозрачность и устойчивое развитие территории.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Habermas J. The Theory of Communicative Action (или перевод / издание на русском: Хабермас Ю. Теория коммуникативного действия).
2. Castells M. The Rise of the Network Society. (Кастельс М. Сетевая формация / Сетевое общество).
3. Овсянников А. В. Муниципальное управление: современные механизмы и технологии. М. : Юрайт, 2022. 292 с.
4. Беляева Т. П. Организационная коммуникация в системе государственного управления // Управленческие науки. 2021. № 4. С. 45–56.
5. Ретинская В. Н., Мурзина И. Информационно-коммуникационные технологии государственного управления в условиях цифровизации современного российского общества // Государство и муниципальное управление. 2023. С. 117–124.
6. Ульяницкая О. В. Совершенствование коммуникаций в сфере государственного и муниципального управления // Государственное и муниципальное управление. 2024. № 4. №18. С. 73–78.
7. PR-коммуникации органов местного самоуправления // Актуальные проблемы экономики и права. 2023. № 47 (177). С. 73–76.
8. Айгумов А. Д., Меджидов Ш. М. Перспективы развития взаимодействия региональных органов государственного управления и органов местного самоуправления // Регионология. 2024. С. 24–30.
9. Нехайчук Д. В., Вовк Е. В. Особенности связей с общественностью органов местного самоуправления // Социология управления. 2024. С. 51–57.
10. Токарева Е. А. Коммуникационная политика органов государственной власти и местного самоуправления: современные вызовы и решения // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 6.

#### REFERENCES

1. Habermas J. The theory of communicative action [The theory of communicative action]. Boston: Beacon Press; 1984. 465 p.
2. Castells M. The rise of the network society [The rise of the network society]. Chichester: Wiley-Blackwell; 2010. 597 p.
3. Ovsyannikov AV. Munitsipal'noe upravlenie: sovremennye mekhanizmy i tekhnologii [Municipal governance: modern mechanisms and technologies]. Moscow, Yurayt Publishing House; 2022. 292 p. (In Russ.).
4. Belyaeva TP. Organizacionnaya kommunikaciya v sisteme gosudarstvennogo upravleniya [Organizational communication in the system of public administration]. *Upravlencheskie nauki* [Management Sciences Journal]. 2021;(4):45-56. (In Russ.).

5. Retinskaya VN, Murzina IYu. Informacionno-kommunikacionnye tekhnologii gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh cifrovizatsii sovremennogo rossijskogo obshchestva [Information and communication technologies in public administration under the digitalization of modern Russian society]. *Gosudarstvo i munitsipal'noe upravlenie* [State and Municipal Management]. 2023;12:117-124. (In Russ.).
6. Ulyanickaya OV. Sovershenstvovanie kommunikacij v sfere gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Improving communications in public and municipal administration]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie* [State and Municipal Administration]. 2024;(4);(18):73-78. (In Russ.).
7. PR-kommunikacii organov mestnogo samoupravleniya. PR-kommunikacii organov mestnogo samoupravleniya [PR communications of local self-government bodies]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava* [Actual Problems of Economics and Law]. 2023;(47):73-76. (In Russ.).
8. Aygumov AD, Medzidov ShM. Perspektivy razvitiya vzaimodejstviya regional'nyh organov gosudarstvennogo upravleniya i organov mestnogo samoupravleniya [Prospects for the development of interaction between regional public authorities and local self-government]. *Regionologiya* [Regionology]. 2024:24-30 (In Russ.).
9. Nekhaychuk DV, Vovk EV. Osobennosti svyazei s obshchestvennost'yu organov mestnogo samoupravleniya [Features of public relations of local self-government bodies]. *Sociologiya upravleniya* [Sociology of Management]. 2024:51-57. (In Russ.).
10. Tokareva EA. Kommunikacionnaya politika organov gosudarstvennoj vlasti i mestnogo samoupravleniya: sovremennye vyzovy i resheniya [Communication policy of public authorities and local government: modern challenges and solutions]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik* [Public Administration. E-Journal]. 2023;(6). (In Russ.).

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**А. Р. Шоева** — магистрант факультета экономики и управления.

**Е. Г. Алпацкая** — кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**A. R. Shoeva** — Master's student of the Faculty of Economics and Management.

**E. G. Alpatskaya** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration.

---

Вклад авторов: оба автора сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.  
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.  
The authors declare no conflicts of interests.

---

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 14.12.2025

Принята к публикации / Accepted for publication: 19.03.2026