

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ВИНОГРАДОВА НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА

УДК 351.07:352:316.77

ДИСЕРТАЦІЯ

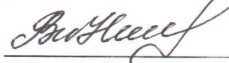
**КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ**

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Н. Л. Виногорова

Науковий керівник

Серняк Олег Ігорович,

кандидат наук з державного управління, доцент

Івано-Франківськ – 2026

АНОТАЦІЯ

Виноградова Н. Л. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2026.

Дисертаційна робота є комплексним дослідженням, у якому системно обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування та розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів. У роботі досліджено сутність, структуру, інституційні механізми та особливості реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в контексті цифрової трансформації, кризових і безпекових викликів, крос-культурного середовища та зростання суспільного запиту на відкритість, підзвітність і громадську участь. Обґрунтовано, що комунікативна політика органів місцевого самоврядування є не допоміжним елементом управлінської діяльності, а інтегрованою складовою системи публічного управління, яка забезпечує взаємодію між владою та територіальною громадою, формування суспільної довіри, підтримання соціальної згуртованості та інституційної стійкості територіальних громад.

У дисертації поглиблено теоретичні уявлення про сутність комунікативної політики органів місцевого самоврядування, яку запропоновано розглядати як інституційно забезпечену, цілеспрямовану та системно організовану діяльність суб'єктів місцевої влади, спрямовану на формування, координацію та розвиток процесів публічної комунікації з територіальною громадою через сукупність взаємопов'язаних цілей, суб'єктів, інструментів і каналів взаємодії. Визначено основні структурні компоненти комунікативної політики, а саме: нормативний, інституційний, організаційний, технологічний і змістовий, взаємодія яких забезпечує цілісність комунікативної системи органів місцевого

самоврядування. Водночас обґрунтовано функціональне призначення комунікативної політики, що реалізується через інформаційну, інтерактивну, мобілізаційну, легітимаційну та кризову функції.

У роботі досліджено еволюцію наукових підходів до комунікації у сфері публічного управління та місцевого самоврядування. Доведено, що розвиток наукових уявлень про комунікацію відображає перехід від лінійних моделей передавання інформації до інтерактивних, багаторівневих та інституційно інтегрованих моделей комунікативної взаємодії, у межах яких комунікація розглядається як механізм забезпечення участі громадян, координації взаємодії та підтримання інституційної стійкості територіальних громад.

Особливу увагу приділено впливу глобальних викликів, цифровізації та крос-культурного середовища на формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Визначено, що сучасні комунікації територіальних громад формуються під впливом цифрової трансформації, інформаційних загроз, кризових і безпекових ризиків, що потребує переходу від фрагментарних інформаційних практик до стратегічно організованої системи комунікативного управління. У цьому контексті обґрунтовано структурно-функціональну модель формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища, яка розглядає комунікативну політику як цілісну публічно-управлінську систему, функціонування якої визначається взаємодією інституційних, комунікативних, організаційних і соціокультурних чинників.

У дисертації проаналізовано нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні та встановлено, що чинна система правового регулювання комунікативної діяльності характеризується фрагментарністю та потребує уніфікації відповідно до європейських стандартів відкритості, прозорості та громадської участі. Запропоновано модель імплементації нормативно-правових вимог у сфері комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування, яка охоплює стратегічний, операційний та контрольний рівні реалізації комунікативної політики.

Окремий блок дослідження присвячено аналізу інституційних механізмів реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Систематизовано представницько-нормативні, виконавчо-організаційні, інформаційно-комунікаційні, сервісно-комунікаційні, партисипативні та кризово-адаптивні механізми комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальною громадою. Доведено, що сучасна система комунікацій місцевого самоврядування формується як багаторівнева та функціонально диференційована структура, у межах якої окремі інституції забезпечують різні напрями комунікативної взаємодії з громадянами.

Значну увагу приділено кризовим комунікаціям органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що кризові комунікації трансформуються із ситуативного інструменту реагування на надзвичайні події у постійно діючий механізм забезпечення інформаційної стійкості територіальної громади. У роботі кризові комунікації розглядаються як інтегрована система стратегічних, цифрових та партисипативних комунікацій, спрямованих на підтримання суспільної довіри, координацію взаємодії між владою та громадою, протидію дезінформації, зниження соціальної напруги та забезпечення адаптивності територіальних громад до кризових і безпекових ризиків.

Наукову новизну роботи становить розроблення авторської чотиривимірної моделі оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, що охоплює нормативно-організаційний, технологічно-операційний, змістовий та соціально-психологічний блоки оцінювання. На основі цієї моделі запропоновано авторську методику оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, яка базується на системі індикаторів, багаторівневій шкалі оцінювання та інтегральному показнику комунікативної спроможності. Запропонований методичний інструментарій дозволяє здійснювати моніторинг розвитку комунікативної політики територіальних громад, проводити порівняльний аналіз між громадами та визначати рівень їх готовності до кризового інформування.

У роботі узагальнено європейський досвід підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування та обґрунтовано можливості його адаптації до умов функціонування територіальних громад України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Визначено, що перспективними напрямками розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування є впровадження стратегічних і кризових комунікацій, розвиток цифрових платформ взаємодії з громадянами, використання орієнтованих на дані підходів та інструментів штучного інтелекту, посилення внутрішніх комунікацій і механізмів громадської участі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених моделей, методик і рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності комунікативної взаємодії з територіальною громадою, розвитку кризових комунікацій, забезпечення інформаційної стійкості та вдосконалення механізмів громадської участі. Основні результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування, у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, а також у подальших наукових дослідженнях проблематики комунікативної політики в системі публічного управління.

Ключові слова: комунікативна політика, органи місцевого самоврядування, територіальна громада, публічне управління, інституційна спроможність, комунікативна спроможність, оцінювання, комунікативна стратегія, участь громадян, прозорість, довіра, кризові комунікації, крос-культурне середовище, глобальні виклики та ризики, воєнний стан.

ABSTRACT

Vynohradova N. L. Communicative Policy of Local Self-Government Bodies in Ukraine under Conditions of Global Challenges. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 «Public Management and Administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2026.

The dissertation is a comprehensive study that systematically substantiates the theoretical and methodological foundations for the formation and development of the communication policy of local self-government authorities under conditions of global challenges. The research examines the essence, structure, institutional mechanisms, and specific features of implementing the communication policy of local self-government authorities in the context of digital transformation, crisis and security challenges, cross-cultural environments, and the growing public demand for openness, accountability, and civic participation. It is substantiated that the communication policy of local self-government authorities is not an auxiliary element of managerial activity but an integrated component of the public administration system that ensures interaction between authorities and the territorial community, promotes public trust, maintains social cohesion, and strengthens the institutional resilience of territorial communities.

The dissertation deepens the theoretical understanding of the essence of the communication policy of local self-government authorities, which is proposed to be considered as institutionally supported, purposeful, and systematically organized activity of local authorities aimed at forming, coordinating, and developing processes of public communication with the territorial community through a set of interconnected goals, actors, instruments, and channels of interaction. The main structural components of communication policy are identified, namely: normative, institutional, organizational, technological, and substantive components, whose interaction ensures the integrity of the communication system of local self-government authorities. At the same time, the functional purpose of communication policy is substantiated through its informational, interactive, mobilization, legitimization, and crisis-related functions.

The study investigates the evolution of scientific approaches to communication in the field of public administration and local self-government. It is proved that the development of scientific ideas about communication reflects the transition from linear

models of information transmission to interactive, multilevel, and institutionally integrated models of communicative interaction, within which communication is considered a mechanism for ensuring citizen participation, coordination of interaction, and maintenance of the institutional resilience of territorial communities.

Special attention is paid to the influence of global challenges, digitalization, and the cross-cultural environment on the formation of the communication policy of local self-government authorities. It is determined that modern communications of territorial communities are formed under the influence of digital transformation, information threats, crisis, and security risks, which requires a transition from fragmented information practices to a strategically organized system of communicative governance. In this context, a structural-functional model for the formation of the communication policy of local self-government authorities under conditions of global challenges and a cross-cultural environment is substantiated. This model considers communication policy as a holistic public administration system whose functioning is determined by the interaction of institutional, communicative, organizational, and socio-cultural factors.

The dissertation analyzes the regulatory and legal support of the communication policy of local self-government authorities in Ukraine and establishes that the current system of legal regulation of communicative activity is characterized by fragmentation and requires unification in accordance with European standards of openness, transparency, and civic participation. A model for implementing regulatory and legal requirements in the field of communicative activity of local self-government authorities is proposed, covering the strategic, operational, and control levels of communication policy implementation.

A separate section of the study is devoted to the analysis of institutional mechanisms for implementing the communication policy of local self-government authorities. Representative-regulatory, executive-organizational, information-communicative, service-communicative, participatory, and crisis-adaptive mechanisms of communicative interaction between local self-government authorities and the territorial community are systematized. It is proved that the modern system of local self-government communications is formed as a multilevel and functionally

differentiated structure in which separate institutions ensure different directions of communicative interaction with citizens.

Considerable attention is paid to crisis communications of local self-government authorities under martial law conditions. It is substantiated that crisis communications are transformed from a situational response tool for emergencies into a permanent mechanism for ensuring the informational resilience of the territorial community. In the dissertation, crisis communications are considered as an integrated system of strategic, digital, and participatory communications aimed at maintaining public trust, coordinating interaction between authorities and the community, counteracting disinformation, reducing social tension, and ensuring the adaptability of territorial communities to crisis and security risks.

The scientific novelty of the study lies in the development of an author's four-dimensional model for assessing the communicative capacity of local self-government authorities, which includes normative-organizational, technological-operational, substantive, and socio-psychological assessment blocks. Based on this model, the author proposes a methodology for assessing the communicative capacity of local self-government authorities, which is based on a system of indicators, a multilevel assessment scale, and an integral indicator of communicative capacity. The proposed methodological toolkit makes it possible to monitor the development of the communication policy of territorial communities, conduct comparative analysis among communities, and determine their level of preparedness for crisis communication.

The dissertation generalizes the European experience of enhancing the communicative capacity of local self-government authorities and substantiates the possibilities of its adaptation to the functioning conditions of territorial communities in Ukraine under martial law and post-war recovery. It is determined that promising directions for the development of the communication policy of local self-government authorities include the implementation of strategic and crisis communications, the development of digital platforms for interaction with citizens, the use of data-driven approaches and artificial intelligence tools, strengthening internal communications, and enhancing mechanisms of civic participation.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the developed models, methodologies, and recommendations in the activities of local self-government authorities to improve the effectiveness of communicative interaction with territorial communities, develop crisis communications, ensure informational resilience, and improve mechanisms of civic participation. The main results of the study may be used in the practical activities of local self-government authorities, in the system of professional training and advanced training of local self-government officials, as well as in further scientific research on communication policy in the public administration system.

Keywords: communication policy, local self-government authorities, territorial community, public administration, institutional capacity, communication capacity, assessment, communication strategy, citizen participation, transparency, trust, crisis communications, cross-cultural environment, global challenges and risks, martial law.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених

до Переліку наукових фахових видань України:

1. Серняк О., Виноградова Н. Посилення ролі пресслужби у реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. *Координати публічного управління*, 2024, № 1, С. 441–458. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.20>.
2. Серняк О. І., Виноградова Н. Л. Перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*, 2025, № 5(3), С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-3.04>.
3. Виноградова Н. Л. Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 2025, № 12(65), С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11746>.

4. Серняк І., Виноградова Н. Оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в кризових умовах. *Координати публічного управління*, 2025, № 2, С. 682–699. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.31>.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Серняк О. І., Калинчук Н. Л. Побудова кризових комунікацій органів місцевого самоврядування у військовий час. *Сучасна парадигма публічного управління: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10-12 листопада 2022р.)* / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. С. 275–279.

6. Serniak O., Kalynchuk N. Improving the communication capacity of local authorities: European experiences for Ukraine. *Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty: Międzynarodowa Hybrydowa Konferencja Naukowa (Krakow, 20-21 kwietnia 2023 roku)*. Edited by: Dmytro Dzvinchuk, Alina Khaletska, Vitalij Kovalchuk, Marek Mączyński, Ewa Skorczyńska. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2024. S. 407–413.

7. Калинчук Н. Посилення внутрішньої комунікації органів місцевого самоврядування України в сучасних умовах. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 118–121.

8. Виноградова Н. Вплив воєнного стану на комунікаційну політику органів місцевого самоврядування в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 402–405.

9. Серняк І.І., Виноградова Н.Л. Формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурного середовища. *Development of Education, Science and Business: Results 2025*: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, December 18-19, 2025. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. С. 467–468.

10. Serniak O., Vynohradova N. Why Local Self-Government Authorities Need to Develop Communicative Strategy? *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 16-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. Чепелюк О. В, Філіппової В. Д., Демченка В. М. Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 27–30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18048469>.

11. Serniak O.I., Vynohradova N.L. The Implementation of a Methodology for the Communication Capacity Assessing of Local Self-Government Authorities. *Проблеми управління суспільним розвитком в умовах криз та післякризового відновлення*: матеріали II наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. Л. М. Мельничук, Т. В. Малахова; ННІМЗ НУОЗ України імені П.Л. Шупика (м. Київ, 4-5 груд. 2025 р.). Київ, 2026. С. 271–274.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

12. Serniak O., Kalynchuk N. To the problem of institutional audit of public authorities in Ukraine. *SOCIOWORLD-SOCIAL RESEARCH & BEHAVIORAL SCIENCES*. Estonia, Tallinn, 2022. Volume 08. Issue 02. P. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7466299>.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	14
ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	27
1.1 Сутність та зміст комунікативної політики органів місцевого самоврядування.....	27
1.2 Еволюція наукових підходів до комунікації в публічному управлінні та місцевому самоврядуванні.....	45
1.3 Формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища.....	63
Висновки до розділу 1.....	80
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	84
2.1 Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні.....	84
2.2 Інституційні механізми реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування.....	100
2.3 Особливості побудови кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану.....	128
Висновки до розділу 2.....	142
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	148
3.1 Європейський досвід підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування.....	148
3.2 Імплементация методології оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні.....	165

3.3 Перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів	179
Висновки до розділу 3	196
ВИСНОВКИ	202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	206
ДОДАТКИ	226

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВПО – внутрішньо переміщена(-і) особа(-и)

ДСНС – Державна служба України з надзвичайних ситуацій

ЄС – Європейський Союз

ЄСПЛ – Європейський суд з прав людини

МДА – місцеві державні адміністрації

ОМС – орган(-и) місцевого самоврядування

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Потреба у комунікації між владою та громадянами існувала завжди. Окрім того, що вона дозволяє вирішувати поточні проблеми суспільства та задовольняти його інтереси, комунікація також є інструментом підзвітності осіб при владі перед тими, хто їм цю владу делегував.

В умовах глобальних чи локальних криз важливість такої комунікації зростає в рази, особливо на рівні органів місцевого самоврядування, які перебувають найближче до громадян і відповідно першими відчують наслідки цих криз і запит людей до швидких дій задля їх подолання. Яскравим прикладом цього може бути пандемія COVID-19 та повномасштабна війна з Російською Федерацією, коли від сільського голови громадськість очікувала не менше інформації та зворотного зв'язку, ніж від уряду в столиці країни.

На жаль, до глобальної пандемії органи місцевого самоврядування в Україні не надавали значної уваги кризовим комунікаціям і майже не використовували її інструменти. Тому навіть незначні локальні потрясіння, як наприклад, дорожньо-транспортні пригоди за участі посадовця чи місцевої депутатки, запізнений старт опалювального сезону чи несмачне харчування в шкільних їдальнях, проявляли нездатність влади правильно комунікувати з громадянами та викликали значний суспільний резонанс. Проте реалії останніх років змусили органи місцевого самоврядування в Україні актуалізувати питання формування і реалізації комунікативної політики та змусили місцеву владу впроваджувати якщо не комплексну систему такої політики, то хоча би її окремі елементи.

Сучасні тенденції розвитку публічного управління свідчать про перехід від традиційної моделі одностороннього інформування населення до інтегрованих моделей стратегічної, кризової, цифрової та партисипативної комунікації. У цьому контексті комунікативна політика органів місцевого самоврядування дедалі більше пов'язується з категоріями інституційної спроможності, цифрового врядування, відкритості влади, громадської участі, інформаційної безпеки та стійкості територіальних громад. Важливого значення набувають

питання формування комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку кризових комунікацій, використання цифрових платформ взаємодії з громадянами, впровадження орієнтованих на дані підходів та забезпечення ефективної внутрішньоорганізаційної комунікації.

Теоретичні та практичні аспекти комунікації в системі публічного управління досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Теоретичні основи комунікації та суспільної взаємодії розкрито у працях В. Вівера, Ю. Габермаса, М. Кастельса, Г. Лассуелла, Д. МакКвейла, К. Шеннона, В. Шрамма, Р. Якобсона. Питання стратегічних комунікацій, кризових комунікацій та взаємодії влади із громадськістю досліджували Д. Верчич, К. Галлахан, Т. Гант, Дж. Груніг, В. Кумбс, Б. Рейнольдс, М. Сігер та інші. Значний внесок у дослідження комунікативної політики органів публічної влади зробили українські науковці М. Ажажа, І. Башинський, О. Денисюк, Д. Дзвінчук, Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, І. Лопушинський, О. Карпенко, В. Малімон, Є. Романенко, Т. Сивак, Н. Шотурма, С. Штурхецький та інші. Проблеми цифрового врядування, громадської участі, відкритого урядування та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування висвітлено у публікаціях Європейської Комісії, Організації Економічного Співробітництва та Розвитку, Ради Європи, Світового Банку, а також у роботах К. Анселла, М. Бреззі, А. Гаша, Дж. Денхарта, Р. Денхарта, С. Осборна, Б. Пітерса й інших дослідників. Окремі аспекти комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах воєнних викликів, кризових ситуацій та крос-культурного середовища досліджували Г. Буканов, Р. Кропивницький, С. Подзігун, І. Серняк, О. Серняк, Т. Лушагіна та інші.

Попри значну кількість наукових праць, проблема розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів залишається недостатньо дослідженою. У сучасній науковій думці спостерігається фрагментарність підходів до оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції кризових комунікацій, цифрового врядування, комунікативної стійкості, внутрішніх комунікацій та партисипативних

механізмів у єдину систему комунікативної політики територіальних громад. Відсутні комплексні методологічні підходи до оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, адаптовані до умов воєнного стану, цифрової трансформації та сучасних безпекових викликів. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення зазначеної проблематики, розроблення сучасних моделей розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування та обґрунтування практичних механізмів підвищення їх комунікативної спроможності в умовах глобальних викликів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу відповідно до тематики держбюджетної науково-дослідної роботи 2022-2025 рр. «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів і загроз» (номер державної реєстрації 0122U200825). Роль здобувача у виконанні цієї роботи полягає в дослідженні теоретико-методологічних засад формування та реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, аналізі механізмів підвищення комунікативної спроможності територіальних громад, узагальненні європейського досвіду розвитку муніципальних комунікацій, а також розробленні методологічних підходів до оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування та обґрунтуванні перспектив розвитку комунікативної політики в Україні в умовах воєнних і кризових викликів.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні засад формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування, аналізі сучасного стану її реалізації в Україні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розкрити сутність і зміст комунікативної політики органів місцевого самоврядування.

2. Дослідити еволюцію наукових підходів до комунікації в публічному управлінні та місцевому самоврядуванні.
3. Обґрунтувати особливості формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища.
4. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні.
5. Виокремити й охарактеризувати інституційні механізми реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування.
6. Визначити особливості побудови кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану.
7. Узагальнити європейський досвід підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування.
8. Розробити методологічні підходи до оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування та обґрунтувати особливості їх імплементації в Україні.
9. Визначити перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення комунікативної спроможності територіальних громад.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі формування та реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, інституційні механізми, особливості реалізації та напрями удосконалення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу процесів публічного управління, який дозволяє розглядати комунікативну політику органів місцевого самоврядування як комплексну багаторівневу систему взаємодії між органами влади, громадянами, інститутами громадянського суспільства, медіа й іншими стейкхолдерами. Застосування

системного підходу дало можливість дослідити комунікативну політику органів місцевого самоврядування у взаємозв'язку її нормативно-правових, інституційних, організаційних, цифрових, соціально-психологічних та кризових складових. У роботі використано такі наукові методи дослідження:

- методи аналізу та синтезу – для розкриття сутності, змісту та структурних компонентів комунікативної політики органів місцевого самоврядування, узагальнення теоретичних підходів до комунікації в системі публічного управління та визначення місця комунікативної політики в системі місцевого самоврядування (пп. 1.1–1.2);
- історико-логічний метод, методи узагальнення та систематизації – для дослідження еволюції наукових підходів до комунікації в публічному управлінні та місцевому самоврядуванні, а також формування теоретико-методологічних засад комунікативної політики органів місцевого самоврядування (пп. 1.2–1.3);
- порівняльно-правовий метод – для аналізу нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні та дослідження міжнародних і європейських підходів до регулювання комунікативної діяльності органів публічної влади (пп. 2.1, 3.1);
- системно-структурний та інституційний методи – для дослідження інституційних механізмів реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування, аналізу взаємодії структурних підрозділів, цифрових платформ, консультативно-дорадчих органів та механізмів громадської участі (п. 2.2);
- методи контент-аналізу, спостереження та кейс-аналізу – для дослідження особливостей побудови кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, аналізу практик кризового реагування та комунікативної взаємодії територіальних громад із населенням (п. 2.3);
- методи порівняння, класифікації та узагальнення – для систематизації європейського досвіду підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування та визначення перспектив його адаптації в Україні (п. 3.1);
- метод моделювання, індуктивно-дедуктивний метод і метод експертних оцінок – для розроблення авторської чотирирівневої моделі оцінювання

комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, системи індикаторів оцінювання та інтегрального показника комунікативної спроможності (п. 3.2);

– сценарний метод, метод прогнозування та аналітичний метод – для визначення перспектив розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, обґрунтування можливих сценаріїв розвитку та формування практичних рекомендацій щодо підвищення комунікативної спроможності територіальних громад (п. 3.3).

Отже, методичний апарат дослідження характеризується комплексністю та міждисциплінарністю, що дозволило поєднати теоретичні, аналітичні та прикладні підходи до дослідження комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Використання зазначених методів забезпечило можливість комплексного аналізу процесів формування та реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування, виявлення основних проблем і тенденцій її розвитку, а також обґрунтування практичних напрямів удосконалення комунікативної спроможності територіальних громад в умовах глобальних викликів.

Правову основу дослідження становлять Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про електронні комунікації», «Про адміністративні послуги», «Про правовий режим воєнного стану», укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також інші нормативно-правові акти, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування у сфері комунікації з громадськістю, цифрового врядування, кризового реагування, відкритості та забезпечення громадської участі.

Фактологічну й емпіричну базу дослідження склали дані Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби статистики України, Національного агентства України з питань державної служби, матеріали органів місцевого самоврядування України, результати досліджень і звіти міжнародних організацій, а також аналітичні та наукові напрацювання, що відображають практичний досвід України та зарубіжних країн у сфері розвитку комунікативної

спроможності органів місцевого самоврядування, кризових комунікацій, цифрових платформ взаємодії з громадянами та впровадження сучасних комунікаційних технологій у системі публічного управління. Емпіричну основу дослідження також становлять результати авторського соціологічного опитування, проведеного протягом березня-травня 2024 року серед мешканців Калуської територіальної громади, працівників закладів культури, представників громадських і релігійних організацій, а також працівників Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради. Опитування було спрямоване на дослідження рівня ефективності комунікативної політики органів місцевого самоврядування, оцінювання доступності інформації, рівня довіри до місцевої влади, використання цифрових каналів комунікації та особливостей взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах кризових викликів.

Наукова новизна отриманих результатів визначається тим, що в дисертаційному дослідженні сформовано нові теоретико-методологічні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо формування і розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів. Дослідження поглиблює наукові уявлення про сутність, структуру, інституційні механізми та функції комунікативної політики органів місцевого самоврядування як складової системи публічного управління та чинника забезпечення інституційної стійкості територіальних громад. У межах роботи обґрунтовано концептуальні засади розвитку комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, визначено особливості трансформації комунікативної політики в умовах цифровізації, воєнного стану та кризових викликів, а також запропоновано методологічні підходи до оцінювання ефективності комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, у дисертації висвітлено такі основоположні результати:

у перше:

— запропоновано авторську чотиривимірну модель оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, що охоплює нормативно-організаційний, технологічно-операційний, змістовий та соціально-психологічний блоки оцінювання та дозволяє здійснювати комплексний аналіз

рівня готовності територіальних громад до ефективної комунікації в умовах кризових викликів, цифрової трансформації та воєнного стану. На її основі розроблено авторську методику оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, що базується на системі індикаторів, багаторівневій шкалі оцінювання («низький», «базовий», «достатній», «високий») та інтегральному показнику комунікативної спроможності, що дає можливість здійснювати моніторинг розвитку комунікативної політики територіальних громад, проводити порівняльний аналіз між громадами, визначати рівень їх готовності до кризового інформування та обґрунтовувати потребу у зовнішній інституційній підтримці;

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат дослідження комунікативної політики органів місцевого самоврядування шляхом уточнення сутності поняття «комунікативна політика органів місцевого самоврядування», яке, на відміну від існуючих підходів, запропоновано розглядати як інституційно забезпечену, цілеспрямовану та системно організовану діяльність суб'єктів місцевої влади, спрямовану на формування, координацію та розвиток процесів публічної комунікації з територіальною громадою через сукупність взаємопов'язаних цілей, суб'єктів, інструментів і каналів взаємодії, орієнтованих на підвищення довіри, громадської участі та ефективності управлінських рішень;

- підходи до систематизації локальних інституційних механізмів реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування через виокремлення та функціональне структурування представницько-нормативних, виконавчо-організаційних, інформаційно-комунікаційних, сервісно-комунікаційних, партисипативних і кризово-адаптивних механізмів взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальною громадою;

- процес формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища через обґрунтування структурно-функціональної моделі, яка, на відміну від існуючих підходів, розглядає комунікативну політику як цілісну публічно-управлінську систему,

функціонування якої визначається взаємодією інституційних, комунікативних, організаційних і соціокультурних чинників, а глобальні виклики впливають на всі елементи цієї системи: від стратегічного планування – до механізмів взаємодії з громадою й оцінювання результативності комунікативної діяльності;

– науково-методичні підходи до прогнозування розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів шляхом застосування сценарного підходу, який, на відміну від існуючих підходів, враховує вплив рівня інституційної зрілості, цифрової готовності, безпекового середовища та управлінської культури на формування оптимістичного, інерційного та ризикового сценаріїв розвитку комунікативної політики територіальних громад;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо комунікативної політики органів місцевого самоврядування через обґрунтування її як цілісної системи взаємопов'язаних нормативних, інституційних, організаційних, технологічних і змістових компонентів, кожен з яких виконує специфічні функції у забезпеченні комунікативної взаємодії між органами місцевого самоврядування та територіальною громадою;

– наукові уявлення про еволюцію комунікації у сфері публічного управління та місцевого самоврядування, яку, на відміну від традиційних трактувань, розглянуто як процес переходу від лінійних моделей передавання інформації до інтерактивних, багаторівневих та інституційно інтегрованих моделей комунікативної взаємодії;

– науково-методичні підходи до нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування шляхом розроблення моделі імплементації нормативно-правових вимог у сфері комунікативної діяльності ОМС, яка дозволяє уніфікувати розпорошені міжнародні, національні та локальні норми у цілісну багаторівневу управлінську систему, що охоплює стратегічний, операційний і контрольний рівні реалізації комунікативної політики;

– механізм забезпечення інформаційної стійкості територіальної громади в умовах глобальних викликів і воєнного стану, у межах якого комунікативна політика органів місцевого самоврядування розглядається як інтегрована система

стратегічних, кризових, цифрових та партисипативних комунікацій, спрямованих на підтримання суспільної довіри, координацію взаємодії між владою та громадою, протидію дезінформації, зниження соціальної напруги та забезпечення адаптивності територіальної громади до кризових і безпекових ризиків.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні науково обґрунтованих підходів до формування та реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, а також у вдосконаленні механізмів підвищення їх комунікативної спроможності. Запропоновані в дисертаційному дослідженні підходи до розвитку стратегічних, кризових, цифрових і партисипативних комунікацій можуть бути використані органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності взаємодії з громадянами, забезпечення прозорості та відкритості діяльності, посилення інституційної стійкості територіальних громад і вдосконалення кризового реагування в умовах воєнного стану та інших глобальних викликів.

Практичну цінність мають розроблені автором підходи до оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема авторська чотиривимірна модель оцінювання, система індикаторів та інтегральний показник комунікативної спроможності, які можуть застосовуватися для моніторингу ефективності комунікативної діяльності територіальних громад, проведення порівняльного аналізу, виявлення проблемних аспектів комунікативної політики та обґрунтування управлінських рішень щодо її вдосконалення. Запропоновані рекомендації щодо розвитку внутрішніх комунікацій, впровадження комунікативних стратегій, використання цифрових платформ, орієнтованих на дані підходів і кризових комунікацій можуть бути використані в практичній діяльності органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, центрів надання адміністративних послуг, комунальних установ та інших суб'єктів публічного управління.

Основні результати дослідження впроваджено в практичній діяльності Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради (довідка про впровадження від 19.05.2026 р. № 01-30/145), Місцевій Асоціації органів місцевого самоврядування «Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття» (довідка про впровадження від 19.05.2026 р.

№ 37), а також в освітньому процесі Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка про впровадження від 15.04.2026 р. № 47/1).

Особистий внесок здобувача. Усі подані в дисертації наукові результати отримано автором самостійно. У роботах, які написані у співавторстві, особисто здобувачу належать: у статті [73] – посилення ролі пресслужби у реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні (Н. Л. Виноградовій належить аналіз нормативно-правового поля діяльності пресслужб органів місцевого самоврядування в Україні та систематизація функцій пресслужб органів місцевого самоврядування); у статті [173] – проблеми інституційного аудиту органів публічної влади в Україні (Н. Л. Виноградовій належить дослідження комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування як важливої складової об’єкта інституційного аудиту в сучасних реаліях України), у статті [71] – оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в кризових умовах (Н. Л. Виноградовій належить запропонована чотиривимірна модель оцінювання комунікативної спроможності та обґрунтування застосування інтегрального показника комунікативної спроможності як інструмента стратегічного управління), у статті [74] – перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів (Н. Л. Виноградовій належить окреслення ключових напрямів модернізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні); у тезах [72] – формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурного середовища (Н. Л. Виноградовій належить систематизація практичних рекомендацій щодо формування та реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурного середовища), у тезах [76] – засади побудови кризових комунікацій органів місцевого самоврядування у військовий час (Н. Л. Виноградовій належить виокремлення нетипових дій органів місцевого самоврядування в умовах кризових комунікацій), у тезах [171] – європейський досвід удосконалення комунікативної спроможності місцевих органів влади (Н. Л. Виноградовій належать запропоновані з урахуванням досвіду та

підходів країн Європейського Союзу способи покращення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні), у тезах [170] – впровадження методології оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування (Н. Л. Виноградовій належить виокремлення рівнів і напрямів впровадження методології оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування), у тезах [172] – причини розроблення комунікативної стратегії органами місцевого самоврядування (Н. Л. Виноградовій належить встановлення зв'язків між розробленням комунікативної стратегії та ефективним функціонуванням органів місцевого самоврядування).

Апробація матеріалів дисертації. Основні теоретичні положення та результати дисертаційного дослідження доповідались й обговорювались на наукових і науково-практичних конференціях: *міжнародних* – «Сучасна парадигма публічного управління» (м. Львів, 2022 р.), «Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty» (м. Краків, 2023 р.), «Development of Education, Science and Business: Results 2025» (м. Дніпро, 2025 р.); *всеукраїнських за міжнародною участю* – «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Івано-Франківськ, 2024 р. і 2025 р.), «Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи» (м. Хмельницький, 2025 р.), «Проблеми управління суспільним розвитком в умовах криз та післякризового відновлення» (м. Київ, 2025 р.).

Публікації. Основні результати дослідження за темою дисертації опубліковано в 12 наукових працях, із них 4 наукові статті (3 – у співавторстві) – у фахових виданнях категорії «Б» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, 7 тез доповідей (5 – у співавторстві) – у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, 1 наукова стаття у співавторстві – у періодичному науковому виданні іншої держави.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який нараховує 185 найменувань (99 – іноземною мовою), і п'яти додатків на 9 сторінках. Загальний обсяг дисертації становить 234 сторінки. Обсяг основного тексту складає 191 сторінку та містить 12 рисунків на 6 сторінках і 12 таблиць на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність та зміст комунікативної політики органів місцевого самоврядування

У сучасних умовах розвитку публічного управління комунікативна політика набуває статусу невід’ємної складової діяльності органів влади, оскільки саме через комунікацію забезпечується взаємодія між державою та суспільством, формуються засади довіри до управлінських рішень і створюються передумови для ефективного функціонування демократичних інститутів. Зростання складності суспільних процесів, посилення ролі громадян в ухваленні рішень, а також необхідність оперативного реагування на виклики сучасності зумовлюють переосмислення комунікації як стратегічного ресурсу управління, що виходить за межі інформування та перетворюється на механізм координації, узгодження інтересів і забезпечення соціальної стабільності.

Посилення значення комунікативної політики значною мірою обумовлене впливом цифровізації та впровадженням інструментів електронного врядування, що трансформують традиційні моделі взаємодії між владою та громадянами. Використання цифрових платформ, соціальних мереж, електронних сервісів і механізмів участі створює нові можливості для відкритості та прозорості діяльності органів влади, водночас підвищуючи вимоги до швидкості, точності та якості комунікації. У міжнародних дослідженнях підкреслюється, що розвиток цифрового урядування безпосередньо пов’язаний із зростанням очікувань громадян щодо доступності інформації та залучення до управлінських процесів [181].

Водночас у контексті демократичного врядування комунікація виконує не лише інформативну, а й легітимаційну функцію, оскільки саме через неї органи влади обґрунтовують свої рішення, пояснюють їх зміст і забезпечують їх

суспільне сприйняття. Дослідження довіри до публічних інституцій свідчать, що відкритість, послідовність і двосторонність комунікації є ключовими чинниками формування позитивного ставлення громадян до влади [98]. Для органів місцевого самоврядування це має особливе значення, оскільки вони здійснюють управління на рівні безпосереднього контакту з громадою, де будь-які комунікаційні недоліки швидко трансформуються у зниження довіри та соціальну напругу.

Поняття «комунікація» у науковому дискурсі має багатовимірний характер і розглядається в межах різних дисциплін: теорії інформації, соціології, політичної науки, менеджменту та публічного управління. У загальному розумінні комунікація трактується як процес передавання та обміну повідомленнями між суб'єктами, що передбачає не лише передачу інформації, а й її інтерпретацію, формування значень і досягнення певного ефекту. Однією з базових у цьому контексті є модель К. Е. Шеннона та У. Вівера, яка визначає комунікацію як процес трансмісії сигналу від джерела до отримувача через канал зв'язку з урахуванням можливих перешкод (шумів), що впливають на точність і повноту сприйняття повідомлення [174]. Ця модель, попри свою лінійність, стала фундаментом для подальших досліджень комунікації, оскільки дозволила виокремити структурні елементи комунікаційного процесу й окреслити проблеми ефективності передачі інформації.

Розвитком цього підходу стала функціональна модель Г. Д. Лассвелла, яка пропонує аналізувати комунікацію через послідовність елементів: суб'єкт, повідомлення, канал, аудиторія та ефект [142]. На відміну від техніко-інформаційної моделі, підхід Лассвелла дозволяє оцінювати не лише процес передачі інформації, а й її вплив на поведінку аудиторії, що є принципово важливим для публічного управління. У цьому ж напрямі працював Р. Якобсон, який доповнив класичні моделі комунікації функціональним підходом, виокремивши шість функцій мови (референтну, емоційну, конативну, фатичну, метамовну та поетичну), що дозволяє глибше зрозуміти зміст і цілі комунікаційних актів [138]. Також суттєвий внесок у розвиток інтерактивних

моделей комунікації зробили Т. Ньюкомб та В. Шрамм, які розглядали комунікацію як процес взаємодії, що передбачає наявність зворотного зв'язку та спільного поля досвіду учасників [168].

У подальшому теорія комунікації еволюціонувала у напрямі соціально-комунікаційних концепцій, які акцентують увагу на соціальній природі комунікаційних процесів. У цьому контексті ключове значення має теорія комунікативної дії Ю. Габермаса, відповідно до якої комунікація розглядається як механізм досягнення взаєморозуміння через раціональний дискурс [128, С. 86]. Важливою характеристикою такої комунікації є орієнтація не на маніпуляцію чи односторонній вплив, а на аргументоване обговорення, що дозволяє учасникам дійти згоди. Для публічного управління ця концепція означає необхідність переходу від монологічних форм комунікації до діалогічних, де громадяни виступають не пасивними отримувачами інформації, а активними учасниками процесу ухвалення рішень.

Паралельно розвивалися підходи до розуміння масової та публічної комунікації, зокрема у працях Д. Макквейла, який розглядав комунікацію як соціальний інститут, що виконує функції інформування, соціалізації, інтеграції та розваги [146]. У межах цих підходів комунікація розглядається як процес формування суспільної думки та соціальних норм, що має безпосередній вплив на функціонування публічної влади. У свою чергу, М. Кастельс у концепції «мережевого суспільства» наголошує на тому, що сучасні комунікації набувають мережевого характеру, що змінює структуру влади та механізми її реалізації [102]. Це особливо актуально для органів місцевого самоврядування, які змушені адаптуватися до нових умов інформаційного середовища, де громадяни мають можливість не лише отримувати, а й створювати інформацію.

У межах публічного управління формується поняття публічної комунікації, що відображає процес взаємодії між інституціями влади та громадянами. Публічна комунікація передбачає не лише передачу інформації, а й створення умов для участі громадян в ухваленні рішень, формування довіри та забезпечення прозорості діяльності влади. У сучасних дослідженнях

підкреслюється, що ефективна публічна комунікація є необхідною умовою реалізації принципів відкритого врядування (open government) та підвищення якості державних послуг [98].

Близьким за змістом є поняття урядової комунікації (government communication), яке розглядається як системна діяльність органів влади щодо інформування громадян, пояснення політики та забезпечення її суспільного сприйняття. Як зазначають К. Сандерс, М. Х. Кейнел Креспо і К. Гольц-Баха, урядова комунікація є інструментом реалізації політики, що поєднує інформаційні, аналітичні та стратегічні функції [167]. Водночас вона має більш вузький характер порівняно з публічною комунікацією, оскільки зосереджується на діяльності органів влади, тоді як публічна комунікація охоплює ширший спектр взаємодії між різними суб'єктами публічної сфери.

У теоретичному плані важливим є також розмежування суміжних понять, зокрема інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю (public relations) та стратегічної комунікації. Інформаційна діяльність зазвичай обмежується створенням і поширенням інформації, не передбачаючи обов'язкової інтеракції з аудиторією. Public relations, відповідно до підходів Дж. Е. Груніга та Т. Ханта, орієнтовані на формування взаємовигідних відносин між організацією та її аудиторіями, однак у практиці публічного управління часто набувають одностороннього характеру [125]. Натомість стратегічна комунікація передбачає системне планування комунікативної діяльності, узгодження повідомлень із цілями організації й інтеграцію різних каналів взаємодії.

У сучасних умовах стратегічна комунікація розглядається як ключовий інструмент управління інформаційними процесами, що дозволяє органам влади забезпечити узгодженість дій, ефективне реагування на виклики та формування довгострокових відносин із громадянами. У документах Європейського Союзу підкреслюється, що стратегічна комунікація є важливим елементом протидії дезінформації та забезпечення стійкості суспільства до інформаційних загроз [118].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних підходів до розуміння комунікації у публічному управлінні здійснено українськими науковцями, які досліджують

її як складову трансформаційних процесів у державному управлінні, децентралізації та формування відкритого врядування. У вітчизняному науковому дискурсі комунікація поступово переосмислюється як багатовимірний процес, що поєднує інформаційні, соціальні та управлінські аспекти, забезпечуючи взаємодію між владою та суспільством та підвищуючи ефективність реалізації публічної політики.

Значний вплив на формування сучасного розуміння комунікації здійснили дослідження Г. Почепцова, у яких комунікація аналізується як інструмент впливу на масову свідомість, формування суспільних смислів і стратегічних наративів. Його підхід дозволяє розглядати комунікаційні процеси не лише як передачу інформації, а як механізм конструювання соціальної реальності та управління інформаційним простором [48].

У межах розвитку стратегічних комунікацій у системі публічного управління важливе місце займають праці Т. Сивак, де комунікація розглядається як системний інструмент реалізації державної політики, що включає координацію дій різних суб'єктів влади, формування узгоджених повідомлень і забезпечення їх відповідності стратегічним цілям розвитку [78]. Такий підхід дозволяє інтегрувати комунікацію в систему управлінських рішень і розглядати її як невід'ємний елемент публічного врядування.

Важливим напрямом українських досліджень є також аналіз комунікації у контексті розвитку інформаційного суспільства. У цьому аспекті заслуговують на увагу праці О. Сосніна, який розглядає інформаційно-комунікаційні процеси як основу функціонування сучасної держави та наголошує на необхідності формування ефективної інформаційної політики як складової публічного управління. Його підхід підкреслює взаємозв'язок між інформаційною інфраструктурою, комунікацією та інституційною спроможністю держави [79].

У контексті розвитку публічної комунікації як інструменту взаємодії влади та суспільства важливими є також дослідження Є. Романенка, який аналізує комунікацію як складову публічної політики та підкреслює її роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та участі громадян в ухваленні управлінських рішень

[29]. У його працях комунікація розглядається як механізм підвищення ефективності державного управління та формування довіри до влади.

Проблематика комунікації у системі публічного управління також розглядається у працях В. Тертички, який досліджує процеси формування державної політики та підкреслює значення комунікаційного забезпечення на всіх етапах її реалізації: від формування порядку денного – до оцінювання результатів [80]. Такий підхід дозволяє розглядати комунікацію як інтегровану складову політико-управлінського процесу.

Окрему увагу українські науковці приділяють цифровим трансформаціям комунікації. У цьому контексті підкреслюється, що розвиток електронного урядування змінює характер взаємодії між владою і громадянами, переводячи її у формат постійного діалогу та зворотного зв'язку, що відповідає сучасним принципам відкритого врядування. Комунікація в таких умовах розглядається як інтерактивний процес, що забезпечує участь громадян, прозорість діяльності органів влади та підвищення якості управлінських рішень [92].

У контексті окреслених трансформацій постає необхідність теоретичного осмислення поняття «комунікативна політика» як інтегративної категорії, що відображає системний характер організації комунікацій у публічному управлінні. У науковій літературі це поняття не має однозначного трактування, що зумовлює наявність різних підходів до його визначення. Найчастіше комунікативна політика розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єктів публічної влади, спрямована на організацію процесів комунікації, формування інформаційного середовища та забезпечення взаємодії з громадянами.

У зарубіжному науковому дискурсі близькими за змістом є категорії урядової комунікації та стратегічних комунікацій. Зокрема, К. Сандерс, М. Х. Кейнел Креспо і К. Гольц-Баха розглядають урядову комунікацію як інституціоналізовану діяльність органів влади, спрямовану на інформування громадян, пояснення політики та формування суспільної підтримки [167]. В. Кумбс визначає комунікацію як інструмент управління репутацією та реагування на кризові ситуації [105]. У свою чергу, М. Кастельс підкреслює, що

комунікація в сучасному суспільстві виконує функцію формування влади через контроль над інформаційними потоками та смислами [102]. У цьому контексті комунікативна політика може розглядатися як більш широка рамка, що визначає принципи, цілі та напрями організації комунікативної діяльності.

У вітчизняних дослідженнях поняття комунікативної політики формується на перетині державної інформаційної політики та публічної комунікації. Так, Є. Романенко підкреслює, що комунікація виступає ключовим механізмом взаємодії між державою і суспільством, забезпечуючи зворотний зв'язок та підвищення ефективності публічної політики [29]. О. Соснін акцентує увагу на управлінні інформаційними ресурсами як основі функціонування держави, що передбачає формування системної політики у сфері інформації та комунікації [79]. У працях Т. Сивак комунікативна політика інтерпретується через концепцію стратегічних комунікацій як узгодженої діяльності суб'єктів влади, спрямованої на досягнення стратегічних цілей [78].

У цьому контексті особливої уваги потребує розмежування понять «комунікативна політика», «інформаційна політика» та «стратегічні комунікації». Інформаційна політика здебільшого пов'язується з регулюванням інформаційних процесів, забезпеченням доступу до інформації та розвитком інформаційної інфраструктури. Натомість комунікативна політика має ширший зміст, оскільки охоплює не лише управління інформацією, а й організацію взаємодії, формування суспільних смислів та забезпечення зворотного зв'язку. Відповідно стратегічні комунікації виступають інструментальним рівнем реалізації комунікативної політики, забезпечуючи її цілеспрямованість і узгодженість.

Для узагальнення підходів до визначення комунікативної політики доцільно порівняти їх у табличній формі (табл. 1.1).

Аналіз наведених підходів дозволяє розглядати комунікативну політику як системну, цілеспрямовану діяльність, що охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів. До таких елементів належать:

- цілі, що визначають стратегічні орієнтири комунікації;
- суб'єкти, які реалізують комунікативну діяльність;

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення комунікативної політики

Автори	Підхід	Ключовий акцент
К. Е. Шеннон, У. Вівер [174]	Технічний	Передача інформації через канал
К. Сандерс, М. Х. Кейнел Креспо, К. Гольц-Баха [167]	Урядова комунікація	Інформування та формування підтримки політики
М. Кастельс [102]	Соціально-комунікаційний	Комунікація як ресурс влади
В. Кумбс [105]	Кризовий	Управління репутацією через комунікацію
Є. Романенко [29]	Публічне управління	Взаємодія держави і суспільства
О. Соснін [79]	Інформаційний	Управління інформаційними ресурсами
Т. Сивак [78]	Стратегічний	Досягнення стратегічних цілей через комунікацію
Б. Пітерс [160]	Інституційний	Комунікація як складова публічної політики та управління
Н. Луман [144]	Системний	Комунікація як основа функціонування соціальних систем

Примітка: систематизовано авторкою

- інструменти та канали, через які здійснюється взаємодія;
- результати, що проявляються у рівні довіри до влади, ступені участі громадян та ефективності реалізації публічної політики.

Розглянутий підхід створює підґрунтя для подальшого уточнення сутності комунікативної політики в контексті діяльності органів місцевого самоврядування.

На відміну від загальнодержавного рівня, комунікація на місцевому рівні характеризується більшою інтенсивністю контактів, персоналізованістю та залежністю від локальних соціальних і економічних умов. Це зумовлює необхідність формування комунікативної політики, орієнтованої на конкретні потреби громади, забезпечення доступності інформації та створення умов для постійного діалогу.

У сучасних українських дослідженнях публічного управління комунікація розглядається як один із ключових механізмів забезпечення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами, що сприяє підвищенню

відкритості влади та ефективності прийняття управлінських рішень. Зокрема, у працях С. Штурхецького акцентується увага на комунікативному потенціалі місцевого самоврядування, який визначається здатністю органів влади ефективно організовувати інформаційні потоки, забезпечувати зворотний зв'язок із громадою та формувати сталі комунікаційні практики [86]. У цьому контексті комунікативна політика постає не лише як інструмент інформування, а як механізм реалізації комунікативного потенціалу громади, що забезпечує інтеграцію інтересів різних соціальних груп і формування довіри до публічних інституцій.

Н. Шотурма розглядає комунікативну політику органів місцевого самоврядування як місцеву комунікативну політику, що є цілеспрямованою діяльністю органів самоврядування щодо територіальної громади, сформованої на засадах транспарентності й заснованої на діалоговій взаємодії із громадськістю стосовно політичної участі в місцевому процесі [84].

У працях І. Лопушинського та М. Красій акцентується увага на інституційній спроможності органів публічної влади до реалізації комунікативних функцій, що передбачає наявність відповідних організаційних структур, процедур та ресурсів [143]. Це дозволяє розглядати комунікативну політику не лише як сукупність комунікаційних заходів, а як складову управлінської системи, що забезпечує ефективне функціонування публічної влади в умовах зростання вимог до відкритості та підзвітності.

Особливої уваги заслуговує функціональний вимір комунікації, який, за В. Дрешпаком, охоплює не лише інформування, а й забезпечення зворотного зв'язку, узгодження дій, формування спільних смислів і підтримку управлінських рішень. Такий підхід зображає комунікативну політику органів місцевого самоврядування як підсистему публічного управління, що виконує інтегруючу функцію та забезпечує цілісність управлінського процесу [21]. Відповідно, ефективність комунікативної політики визначається не лише наявністю окремих інструментів чи каналів, але й здатністю цієї підсистеми забезпечувати узгодженість взаємодії між владою та громадою.

Важливим аспектом комунікативної політики органів місцевого самоврядування, який потребує окремого акцентування, є забезпечення прозорості як передумови ефективної комунікації. У дослідженні І. Лопушинського, Р. Плюща та І. Башинського прозорість розглядається не лише як принцип діяльності публічної влади, а як дієвий механізм налагодження комунікації з громадянським суспільством. Автори підкреслюють, що відкритість інформації, доступність управлінських рішень та зрозумілість процедур їх ухвалення формують основу для довіри громадян і створюють умови для їх активної участі у місцевому врядуванні [36]. У цьому контексті прозорість виступає не просто характеристикою управління, а структурним елементом комунікативної політики, який визначає якість комунікативної взаємодії та ефективність зворотного зв'язку між владою і громадою.

З урахуванням викладених теоретичних підходів, аналізу співвідношення суміжних категорій та специфіки реалізації комунікації на рівні територіальних громад, постає необхідність узагальнення існуючих наукових напрацювань і формування цілісного розуміння комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Різноманіття підходів – від інформаційного й інституційного до стратегічного та системно-функціонального – свідчить про багатовимірність цього явища та відсутність універсального трактування, що враховувало би як внутрішню структуру комунікативної діяльності, так і її роль у забезпеченні ефективності публічного управління на місцевому рівні.

Водночас проведений аналіз дозволяє виокремити спільні характеристики комунікативної політики, зокрема її системність, цілеспрямованість, наявність інституційного забезпечення, орієнтацію на взаємодію з громадянами та досягнення конкретних управлінських результатів. Особливого значення набуває врахування сучасних умов функціонування органів місцевого самоврядування, які характеризуються впливом глобальних викликів, зростанням ролі цифрових технологій, необхідністю забезпечення відкритості та підзвітності, а також підвищенням вимог до ефективності комунікативної діяльності.

У зв'язку з цим виникає потреба у формулюванні узагальненого підходу

до визначення комунікативної політики органів місцевого самоврядування, який би інтегрував зазначені характеристики та відображав сучасні тенденції розвитку публічного управління. З огляду на це, комунікативну політику органів місцевого самоврядування доцільно розглядати як інституційно забезпечену, цілеспрямовану та системно організовану діяльність суб'єктів місцевої влади, спрямовану на формування, координацію та розвиток процесів публічної комунікації з територіальною громадою, що реалізується через сукупність взаємопов'язаних цілей, суб'єктів, інструментів і каналів взаємодії та орієнтована на досягнення результатів у вигляді підвищення довіри, участі громадян і ефективності управлінських рішень.

Водночас комунікативна політика виступає проявом інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, оскільки відображає їх здатність забезпечувати відкритість, прозорість, узгодженість комунікаційних дій і адаптивність до змін зовнішнього середовища. В умовах глобальних викликів, зокрема цифрової трансформації, інформаційних загроз, кризових явищ і зростання вимог до публічної підзвітності, комунікативна політика набуває функції не лише забезпечення інформаційної взаємодії, а й інструменту підвищення стійкості місцевого самоврядування, здатного ефективно реагувати на виклики, зберігати довіру громадян і підтримувати сталість управлінських процесів.

Комунікативна політика органів місцевого самоврядування має низку специфічних ознак, що відрізняють її від комунікації на загальнодержавному рівні та визначають особливості її формування та реалізації. Насамперед це пов'язано з безпосередньою близькістю органів місцевого самоврядування до громадян, що зумовлює високий рівень персоналізації комунікації та її орієнтацію на конкретні потреби територіальних громад. На локальному рівні комунікація набуває більш прикладного характеру, оскільки стосується питань повсякденного життя населення: житлово-комунальних послуг, благоустрою, соціальної підтримки, місцевого розвитку. Така специфіка обумовлює необхідність оперативності, доступності та зрозумілості комунікаційних повідомлень, а також підвищені вимоги до якості зворотного зв'язку [151].

Важливою характеристикою комунікативної політики на місцевому рівні є інтенсивність і багатоканальність взаємодії з громадянами. На відміну від централізованих моделей комунікації, органи місцевого самоврядування функціонують у середовищі постійного діалогу, де громадяни виступають не лише як адресати інформації, а як активні учасники комунікаційного процесу. У цьому контексті особливого значення набувають локальні контексти – соціальні, економічні, культурні особливості громади, які визначають зміст і форми комунікації. Як зазначається у дослідженнях розвитку відкритого врядування, ефективна комунікація на місцевому рівні передбачає врахування специфіки громади та адаптацію інструментів взаємодії до її потреб [158].

Специфіка комунікативної політики органів місцевого самоврядування також проявляється у багатофункціональності їх ролей у комунікаційному процесі, а саме:

- органи місцевого самоврядування виступають як комунікатори, забезпечуючи інформування населення про свою діяльність, прийняті рішення та перспективи розвитку громади;
- вони виконують функцію посередника між різними соціальними групами, бізнесом, громадськими організаціями та державними інституціями, забезпечуючи узгодження інтересів і координацію спільних дій;
- органи місцевого самоврядування дедалі більше виконують роль фасилітатора участі, створюючи умови для залучення громадян до процесів ухвалення рішень і розвитку територій [90].

Така трансформація ролей відповідає сучасним підходам до публічного врядування, що ґрунтуються на принципах участі, партнерства та співуправління.

Реалізація зазначених функцій забезпечується через використання широкого спектра інструментів комунікації, серед яких ключове місце займають громадські консультації, інструменти електронної демократії, соціальні мережі та діяльність пресслужб. Громадські консультації та слухання виступають базовими механізмами залучення громадян до обговорення управлінських рішень, забезпечуючи їх легітимність і врахування інтересів громади.

Інструменти електронної демократії, такі як електронні петиції, онлайн-консультації та платформи участі, розширюють можливості взаємодії, роблячи її більш доступною та інклюзивною. Соціальні мережі забезпечують оперативність комунікації та дозволяють органам місцевого самоврядування швидко реагувати на запити громадян, формуючи динамічний формат взаємодії. У цьому контексті діяльність пресслужб набуває стратегічного значення, оскільки саме вони забезпечують системність комунікативної діяльності, формування єдиного інформаційного порядку денного та координацію комунікаційних потоків [182].

Важливо підкреслити, що ефективність використання зазначених інструментів значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, зокрема наявності професійних кадрів, організаційних структур і нормативного забезпечення комунікативної діяльності. У цьому контексті розвиток комунікативної політики безпосередньо пов'язаний із підвищенням спроможності органів місцевого самоврядування до стратегічного планування комунікацій, управління інформаційними потоками та забезпечення ефективного зворотного зв'язку. Це особливо актуально в умовах глобальних викликів, що вимагають від місцевої влади високого рівня адаптивності, швидкості реагування та здатності підтримувати довіру громадян у складних соціально-економічних і безпекових умовах.

Логічним продовженням теоретичного осмислення сутності комунікативної політики органів місцевого самоврядування є її структуризація, що дозволяє перейти від загального визначення до конкретизації внутрішньої організації та механізмів реалізації. Якщо попередній аналіз зосереджувався на змістовому наповненні поняття, його функціях і ролі у системі публічного управління, то подальше дослідження потребує виокремлення складових, що забезпечують практичну реалізацію комунікативної політики на рівні територіальних громад.

Такий підхід ґрунтується на розумінні комунікативної політики як складної системи, що функціонує у межах інституційного середовища органів місцевого самоврядування та поєднує нормативні, організаційні, технологічні та змістові аспекти. Структурний аналіз дозволяє не лише окреслити складові цієї

політики, а й виявити взаємозв'язки між ними, що є важливим для оцінювання її ефективності та подальшого вдосконалення. Крім того, виокремлення структурних складових створює методологічну основу для аналізу комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування та розроблення практичних рекомендацій щодо її підвищення.

З урахуванням зазначеного, комунікативну політику органів місцевого самоврядування доцільно розглядати як систему, що включає взаємопов'язані структурні компоненти, кожен з яких виконує специфічні функції у забезпеченні комунікаційної взаємодії з громадою. До ключових структурних складових комунікативної політики належать:

- нормативний компонент, що охоплює правове регулювання комунікативної діяльності, визначає принципи відкритості, прозорості, доступу до інформації та участі громадян, а також встановлює рамки функціонування комунікаційних процесів у публічному управлінні;
- інституційний компонент, що охоплює систему інституцій, структурних підрозділів і посадових осіб, відповідальних за реалізацію комунікативної політики, зокрема пресслужби, відділи комунікацій, центри надання адміністративних послуг та інші інституції, що забезпечують взаємодію з громадськістю;
- організаційний компонент, що відображає сукупність процесів, процедур і механізмів, через які здійснюється комунікативна діяльність, зокрема планування комунікацій, координацію дій між підрозділами, організацію консультацій з громадськістю та забезпечення зворотного зв'язку;
- технологічний компонент, що містить інструменти та канали комунікації, зокрема цифрові платформи, офіційні вебсайти, соціальні мережі, електронні сервіси та інші засоби, що забезпечують оперативність, доступність і масштабованість комунікаційних процесів;
- змістовий компонент, що включає формування повідомлень, наративів і комунікативних стратегій, спрямованих на донесення інформації до громадян, формування громадської думки та підтримку управлінських рішень.

Перераховані складові можна схематично зобразити у вигляді «діаманту» (рис. 1.1), що підкреслює цінність кожного компонента для забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування.

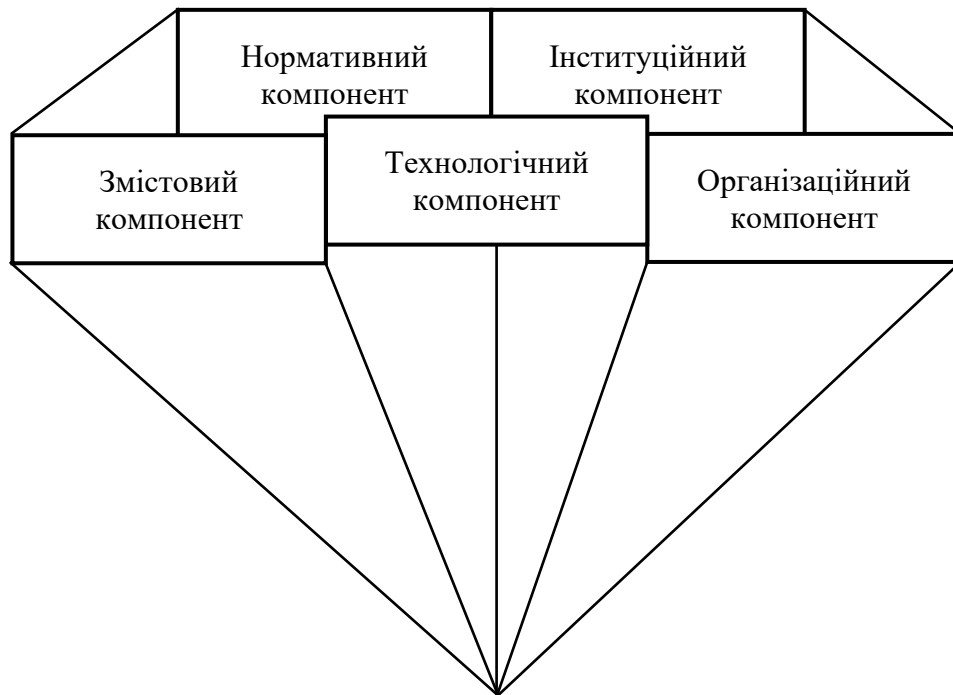


Рис. 1.1 – «Діамант» комунікативної політики органів місцевого самоврядування

Примітка: запропоновано авторкою

Взаємодія зазначених компонентів визначає цілісність і ефективність комунікативної політики органів місцевого самоврядування, а також їх здатність забезпечувати стійку, прозору та результативну комунікацію з територіальною громадою. Така структурна модель створює підґрунтя для подальшого аналізу кожного з компонентів у наступних розділах дослідження, зокрема в частині нормативно-правового забезпечення, інституційної спроможності та практичних інструментів реалізації комунікативної політики.

Визначення функціонального призначення комунікативної політики органів місцевого самоврядування дозволяє розкрити не лише внутрішню організацію, але й роль комунікації у забезпеченні ефективності публічного управління. Якщо структурні компоненти відображають «що» становить комунікативну політику, то функції відповідають на питання «для чого» вона

реалізується у системі взаємодії між владою та громадою. У сучасних умовах, з урахуванням цифровізації, підвищення ролі громадянської участі та впливу кризових явищ, функціональне навантаження комунікативної політики суттєво розширюється і виходить за межі традиційного інформування.

У науковій літературі функції публічної комунікації розглядаються як системоутворюючі елементи, що забезпечують зв'язок між управлінськими рішеннями та їх сприйняттям у суспільстві. Зокрема, у працях щодо публічної комунікації та врядування підкреслюється, що комунікація виконує інформаційну, інтерактивну та легітимаційну функції, забезпечуючи не лише передачу інформації, але й формування довіри та підтримки публічної політики [165]. Дослідження у сфері кризових комунікацій додатково акцентують увагу на ролі комунікації як інструменту реагування на невизначеність, зниження ризиків і підтримки стабільності інституцій [184].

З урахуванням цього функції комунікативної політики органів місцевого самоврядування доцільно систематизувати таким чином:

- інформаційна функція, що полягає у забезпеченні своєчасного, достовірного та доступного інформування громадян про діяльність органів місцевого самоврядування, їх рішення та послуги;
- інтерактивна функція (зворотного зв'язку), що передбачає організацію двосторонньої комунікації, залучення громадян до обговорення управлінських рішень і врахування їх позицій у процесі управління;
- мобілізаційна функція, спрямована на активізацію участі громадян у вирішенні локальних проблем, реалізації громадських ініціатив і розвитку територіальних громад;
- легітимаційна функція, що забезпечує формування довіри до органів місцевого самоврядування, підтримку їх діяльності та сприйняття прийнятих рішень як обґрунтованих і справедливих;
- кризова (антикризова) функція, яка полягає у забезпеченні ефективної комунікації в умовах криз, мінімізації інформаційних ризиків, протидії дезінформації та підтримці стабільності управлінських процесів.

Функції комунікативної політики органів місцевого самоврядування з огляду на їх зміст та очікуваний результат представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції комунікативної політики органів місцевого самоврядування

Функція	Зміст	Очікуваний результат
Інформаційна	Поширення інформації про діяльність ОМС	Підвищення обізнаності громадян
Інтерактивна	Забезпечення зворотного зв'язку	Залучення громадян до управління
Мобілізаційна	Активізація участі громади	Підвищення громадянської активності
Легітимізаційна	Формування довіри до влади	Підтримка управлінських рішень
Кризова (антикризова)	Комунікація в умовах невизначеності	Збереження стабільності та довіри

Примітка: систематизовано авторкою

З огляду на функціональне навантаження комунікативної політики органів місцевого самоврядування, постає необхідність окреслення тих базових засад, на яких вона має будуватися та реалізовуватися. Якщо функції визначають спрямованість і результати комунікативної діяльності, то принципи виступають нормативно-ціннісними орієнтирами, що забезпечують її якість, узгодженість і відповідність вимогам демократичного врядування. Саме через систему принципів формується довіра до комунікації органів влади, а також визначаються стандарти взаємодії з громадянами.

У вітчизняних дослідженнях публічного управління принципи комунікації тісно пов'язуються з ідеями відкритості влади, підзвітності та участі громадян. Зокрема, у наукових працях, присвячених доступу до публічної інформації та забезпеченню прозорості діяльності органів влади, підкреслюється, що комунікація має ґрунтуватися на принципах відкритості, достовірності та своєчасності як передумовах ефективної взаємодії з громадськістю [36]. Водночас дослідження у сфері електронного врядування акцентують увагу на необхідності забезпечення доступності та інклюзивності комунікацій, що передбачає врахування потреб різних соціальних груп і використання різноманітних каналів взаємодії [81, с. 167–168].

З урахуванням цього до основних принципів комунікативної політики органів місцевого самоврядування доцільно віднести:

- відкритість і прозорість, що передбачають доступ громадян до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, зрозумілість управлінських рішень та процедур їх ухвалення;
- достовірність, яка забезпечує відповідність поширюваної інформації реальному стану справ і сприяє формуванню довіри до публічної влади;
- своєчасність, що означає оперативність надання інформації та реагування на запити громадян, особливо в умовах кризових ситуацій;
- доступність, що передбачає використання зрозумілих форм комунікації, різних каналів поширення інформації та врахування технічних можливостей і потреб населення;
- інклюзивність, що полягає у забезпеченні участі різних соціальних груп, зокрема вразливих категорій населення, у комунікаційних процесах;
- двосторонність комунікації, яка передбачає не лише інформування, а й активне залучення громадян до діалогу, отримання та врахування їх зворотного зв'язку.

Реалізація зазначених принципів створює підґрунтя для формування ефективної комунікативної політики органів місцевого самоврядування, здатної забезпечувати якісну взаємодію з громадою, підвищення рівня довіри та залучення громадян до процесів місцевого врядування. У цьому контексті принципи виступають не лише теоретичними орієнтирами, а й практичними критеріями оцінювання комунікативної діяльності органів влади.

Отже, комунікативна політика органів місцевого самоврядування постає як цілісна система, що інтегрує інституційні, організаційні та змістові аспекти комунікації і забезпечує узгоджену взаємодію між владою та територіальною громадою. Її ефективність визначається не лише наявністю окремих інструментів чи каналів, а здатністю органів місцевого самоврядування реалізовувати комплекс функцій, дотримуватися базових принципів відкритості, достовірності та двосторонності комунікації, а також адаптуватися до умов глобальних викликів.

Водночас з'ясовано, що формування сучасного розуміння комунікативної політики ґрунтується на різних теоретичних підходах до комунікації, які еволюціонували разом із розвитком публічного управління. Це обумовлює необхідність їх системного аналізу та осмислення у контексті місцевого самоврядування, що і визначає логіку переходу до розгляду еволюції наукових підходів до комунікації.

1.2 Еволюція наукових підходів до комунікації в публічному управлінні та місцевому самоврядуванні

Розвиток наукових уявлень про комунікацію в публічному управлінні відображає загальні трансформації управлінських парадигм, зокрема перехід від ієрархічних моделей управління до мережових, інтерактивних і партисипативних форм взаємодії. У сучасних умовах комунікація перестає розглядатися як допоміжний інструмент передачі інформації та набуває статусу ключового механізму забезпечення ефективності публічного управління, формування довіри до влади та залучення громадян до управлінських процесів. Особливого значення ці трансформації набувають на рівні місцевого самоврядування, де комунікаційна взаємодія має безпосередній вплив на розвиток територіальних громад, інституційну спроможність органів влади та стійкість до глобальних викликів.

Еволюція підходів до розуміння комунікації у публічному управлінні відбувається у кількох взаємопов'язаних площинах: теоретичній, інституційній і технологічній. З одного боку, змінюються базові теоретичні моделі комунікації – від лінійних схем передавання інформації до складних систем взаємодії, що враховують багаторівневість, зворотний зв'язок і вплив соціального контексту. З іншого боку, відбувається інституціоналізація комунікації як окремого напрямку діяльності органів публічної влади, що супроводжується формуванням відповідних структур, процедур і стандартів. Водночас технологічний розвиток, зокрема цифровізація, радикально змінює канали і форми комунікації,

створюючи нові можливості для участі громадян та підвищення прозорості управління.

У рамках цього дослідження будемо застосувати еволюційно-парадигмальний підхід, що передбачає аналіз розвитку наукових уявлень про комунікацію як послідовності змін домінуючих теоретичних моделей і практик їх застосування у публічному управлінні. Такий підхід дозволяє простежити перехід від класичних моделей комунікації, орієнтованих на односторонню передачу інформації, до сучасних концепцій, що акцентують на взаємодії, участі громадян, стратегічному управлінні комунікаціями та їх ролі у забезпеченні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Крім того, він створює підґрунтя для інтеграції сучасних теорій, зокрема концепцій урядових, стратегічних і кризових комунікацій, а також підходів, пов'язаних із цифровими трансформаціями публічного управління.

Основні етапи розвитку наукових концепцій, що відображають трансформацію ролі комунікації від інструменту одностороннього інформування до механізму мережевої взаємодії, стратегічного управління та забезпечення стійкості територіальних громад, представлено на рис. 1.2.

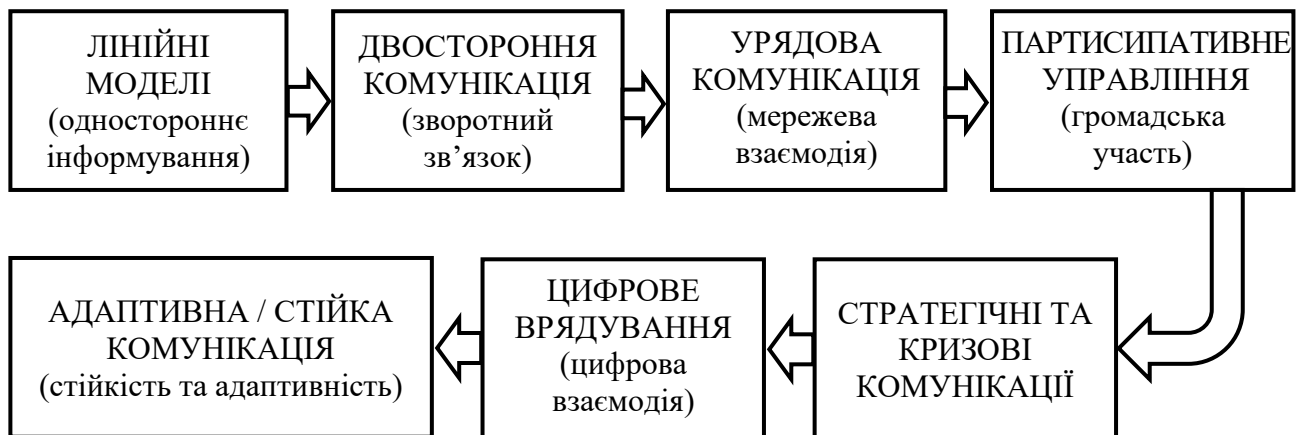


Рис. 1.2 – Еволюція наукових підходів до комунікації в публічному управлінні

Примітка: сформовано авторкою

Еволюція наукових підходів до комунікації у сфері публічного управління відображає загальні зміни у розумінні природи управлінських процесів і ролі

взаємодії між владою та суспільством. Початкові концепції комунікації, сформовані у середині XX століття, ґрунтувалися на уявленні про неї як про односторонній процес передавання інформації від джерела до отримувача. Такі моделі, попри їх значення для становлення теорії комунікації, виявилися обмеженими у поясненні складних соціальних процесів, що відбуваються у публічному управлінні. Зокрема, вони не враховували ролі соціального контексту, інтерпретації повідомлень, а також активної позиції адресатів комунікації, що є принципово важливим для взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальними громадами.

Подальший розвиток наукових підходів пов'язаний із поступовим відходом від лінійного розуміння комунікації та переходом до моделей, що враховують багатоступеневість і соціальну опосередкованість комунікаційних процесів. У цьому контексті важливу роль відіграли дослідження П. Лазарсфельда та Е. Каца, які обґрунтували концепцію «двоступеневого потоку комунікації», відповідно до якої інформація поширюється не безпосередньо від джерела до масової аудиторії, а через мережу соціальних зв'язків і лідерів думок [131]. Такий підхід дозволив усвідомити, що ефективність комунікації у публічному управлінні залежить не лише від змісту повідомлень, а й від соціальної структури громади, рівня довіри до джерел інформації та здатності різних акторів впливати на формування громадської думки.

Важливим етапом розвитку теорії комунікації стало також формування підходів, що акцентують на активній ролі аудиторії у процесі сприйняття інформації. Зокрема, у межах теорії «використання і задоволення» («uses and gratifications») доводиться, що індивіди не є пасивними реципієнтами повідомлень, а свідомо обирають інформаційні джерела відповідно до власних потреб і інтересів [139]. У контексті публічного управління це означає необхідність переходу від уніфікованих комунікативних стратегій до диференційованих підходів, орієнтованих на різні групи населення, їх інформаційні запити та рівень залученості до управлінських процесів. Водночас теорія встановлення порядку денного (agenda-setting theory), запропонована

М. МакКомбсом і Д. Шоу, продемонструвала, що комунікація здатна впливати на сприйняття суспільством значущості певних проблем, що надає органам місцевого самоврядування інструменти формування пріоритетів розвитку територіальних громад [145].

Подальша еволюція наукових підходів до комунікації пов'язана з переходом до інтерактивних моделей, які розглядають комунікацію як процес взаємодії, що передбачає постійний обмін інформацією, зворотний зв'язок і спільне формування смислів. У цьому контексті особливого значення набувають концепції мережевої комунікації, які відображають зміни, зумовлені розвитком інформаційних технологій та цифрових платформ. Як зазначає Я. ван Дейк, сучасне суспільство функціонує як мережа взаємопов'язаних акторів, де комунікація відбувається у децентралізованих структурах і не обмежується вертикальними каналами передавання інформації [169]. Такий підхід принципово змінює уявлення про роль органів влади, які вже не можуть виступати єдиними джерелами інформації, а змушені взаємодіяти з широким колом учасників комунікаційного процесу.

У сфері публічного управління це означає перехід від моделі «інформування» до моделі «взаємодії», де громадяни виступають активними учасниками комунікаційних процесів, здатними впливати на формування та реалізацію публічної політики. Така трансформація особливо актуальна для органів місцевого самоврядування, які функціонують у безпосередньому контакті з громадою і змушені враховувати її позицію у процесі прийняття рішень. У цьому контексті комунікація набуває ознак інтерактивної системи, що включає різні канали, форми і рівні взаємодії, а також передбачає постійне коригування комунікативних стратегій залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Важливим аспектом сучасного розуміння комунікації є також її зв'язок із процесами цифровізації, які суттєво розширюють можливості взаємодії між владою і громадянами. Дослідження у сфері електронного врядування демонструють, що цифрові технології не лише змінюють канали комунікації, але й трансформують саму її природу, роблячи її більш відкритою, швидкою та

інтерактивною [94]. У результаті комунікація перестає бути лінійним процесом і набуває характеру динамічної мережевої системи, що функціонує в умовах постійної взаємодії різних акторів.

Подальший розвиток наукових підходів до комунікації у публічному управлінні пов'язаний із її інституціоналізацією, тобто перетворенням із допоміжного інструменту на повноцінну управлінську функцію. Якщо на ранніх етапах комунікація розглядалася переважно як процес інформування громадян про діяльність органів влади, то в сучасних умовах вона інтегрується у всі стадії публічного управління: від формування політики до її реалізації та оцінювання. У цьому контексті комунікація починає виконувати координаційну, аналітичну та стратегічну роль, забезпечуючи узгодження інтересів різних акторів та підвищення ефективності управлінських рішень [157].

Інституціоналізація комунікації проявляється також у формуванні спеціалізованих структур, відповідальних за реалізацію комунікативної політики. У практиці публічного управління це, зокрема, пресслужби, відділи комунікацій, підрозділи зв'язків з громадськістю, які забезпечують системність інформаційної діяльності та координацію комунікаційних процесів. Як зазначають дослідники публічного управління, створення таких структур є необхідною умовою переходу від фрагментарної комунікації до цілеспрямованої політики, що базується на стратегічному плануванні та професійному управлінні інформаційними потоками [167]. У контексті місцевого самоврядування це набуває особливого значення, оскільки саме на цьому рівні формується безпосередній контакт між владою та громадою.

Важливою характеристикою сучасного етапу розвитку комунікації є її інтеграція у процеси розроблення та впровадження політики. Комунікація використовується не лише для донесення інформації про вже ухвалені рішення, а й для формування порядку денного, залучення зацікавлених сторін до розроблення політики та забезпечення підтримки її реалізації. У цьому контексті вона виступає інструментом узгодження позицій, управління очікуваннями громадян та підвищення легітимності публічної політики. Такий підхід особливо

актуальний для органів місцевого самоврядування, де ефективність управління значною мірою залежить від рівня довіри та залученості громади.

У результаті відбувається суттєве зміщення акцентів у розумінні комунікації: від одностороннього інформування – до управління взаємодією. Комунікація розглядається як процес, що передбачає постійний діалог між владою та громадянами, врахування їх позицій і спільне формування управлінських рішень. Така трансформація відповідає сучасним підходам до публічного управління, орієнтованим на відкритість, участь і партнерство, і створює підґрунтя для подальшого розвитку комунікації як інструменту забезпечення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

У сучасних українських дослідженнях публічного управління інституціоналізація комунікації розглядається як невід’ємна складова розвитку відкритого врядування та підвищення ефективності взаємодії між владою і громадянами. Зокрема, у працях В. Дрешпака комунікація трактується як структурно оформлена підсистема державного управління, що забезпечує циркуляцію інформації, координацію дій та формування управлінських впливів [116]. Такий підхід дозволяє розглядати інституціоналізацію комунікації не лише як створення окремих підрозділів, а як інтеграцію комунікаційних процесів у загальну систему управління.

Суттєвий внесок у розуміння інституційного виміру комунікації зроблено також у дослідженнях, присвячених інформаційній політиці держави. Так, у наукових працях О. Сосніна підкреслюється, що управління інформаційними процесами є важливим компонентом державного управління, а ефективна комунікація виступає передумовою формування довіри та забезпечення стабільності функціонування публічних інституцій [79]. У цьому контексті інституціоналізація комунікації означає впровадження системних підходів до управління інформаційними потоками та забезпечення їх узгодженості з цілями публічної політики.

Окремий напрям досліджень пов’язаний із розвитком електронного врядування як середовища інституціоналізації комунікації. Зокрема, у статті І. Малого та М. Цедік обґрунтовується, що цифрові технології створюють нові

інституційні форми комунікації, які забезпечують інтерактивність, відкритість і доступність взаємодії між владою і громадянами [41]. Це дозволяє розглядати інституціоналізацію комунікації як процес, що поєднує організаційні та технологічні трансформації публічного управління.

Водночас у сучасних дослідженнях місцевого самоврядування наголошується на ролі комунікації як інструменту залучення громадян до управлінських процесів. Зокрема, у роботах, присвячених розвитку участі громадян, підкреслюється, що ефективна комунікація забезпечує формування партнерських відносин між владою і громадою, сприяє підвищенню легітимності рішень і розвитку територіальних громад [27]. Таким чином, інституціоналізація комунікації в українському контексті розглядається як багатовимірний процес, що охоплює організаційні, інформаційні та соціальні аспекти функціонування публічної влади.

Подальша еволюція наукових підходів до комунікації у публічному управлінні пов'язана із формуванням парадигми врядування, у межах якої управління розглядається не як виключно діяльність державних інституцій, а як процес взаємодії множинних акторів: органів влади, громадянського суспільства, бізнесу, експертного середовища та територіальних громад. У таких умовах комунікація набуває значення не лише інструменту передавання інформації, а механізму координації інтересів, узгодження позицій та вироблення спільних управлінських рішень. Саме тому в сучасних дослідженнях комунікація через врядування дедалі частіше розглядається як основа функціонування мережових форм управління, що базуються на партнерстві, взаємозалежності та горизонтальних зв'язках [104].

Концептуальне підґрунтя підходів врядування було сформоване у працях Р. Родса, Я. Куймана та Дж. Стокера, які обґрунтували перехід від ієрархічного державного управління до системи багаторівневої взаємодії різних акторів. Зокрема, Р. Родс розглядає governance як систему саморегульованих мереж, де жоден із учасників не володіє абсолютним контролем над процесом управління [164]. У такій моделі комунікація стає необхідною умовою координації дій, підтримання взаємодії та досягнення колективних результатів. Я. Куйман, у свою чергу, підкреслює, що сучасне управління здійснюється через постійний процес

взаємодії між державою та суспільством, а тому комунікація є ключовим елементом системи врядування [93].

У контексті місцевого самоврядування підходи врядування мають особливе значення, оскільки саме на локальному рівні найбільш виразно проявляється необхідність співпраці між різними учасниками управлінського процесу. Органи місцевого самоврядування дедалі більше виконують роль координатора та фасилітатора взаємодії між громадянами, громадськими організаціями, бізнесом і державними структурами. У результаті комунікація трансформується із адміністративного механізму інформування у мережевий процес формування партнерських зв'язків та спільного вироблення рішень. У сучасних дослідженнях місцевого врядування підкреслюється, що ефективність територіальних громад значною мірою залежить від здатності органів влади підтримувати сталі комунікаційні мережі та забезпечувати участь громадян у процесах управління [175].

Мережеві моделі комунікації також суттєво змінюють характер взаємодії між владою і громадянами. Якщо традиційні моделі передбачали вертикальне поширення інформації, то комунікація через врядування базується на горизонтальних і багатосторонніх зв'язках, що передбачають активну роль громадян у комунікаційних процесах. У цьому контексті важливого значення набуває концепція спільного врядування, що акцентує увагу на спільному виробленні рішень через взаємодію державних і недержавних акторів [89]. Такий підхід особливо актуальний в умовах децентралізації, коли ефективність управління значною мірою залежить від рівня комунікативної спроможності територіальних громад і здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати відкритий діалог із громадянами.

Водночас підходи до комунікації через врядування тісно пов'язані із розвитком електронної демократії та цифрових платформ взаємодії. Цифровізація створює нові форми мережевої комунікації, які дозволяють розширити участь громадян у процесах місцевого самоврядування та забезпечити оперативний зворотний зв'язок. У результаті комунікація набуває

ознак постійного інтерактивного процесу, що поєднує офлайн- та онлайн-взаємодію, а також інтегрує різні канали і формати участі громадян. Це свідчить про подальшу трансформацію комунікації у публічному управлінні – від інструменту управлінського впливу до механізму спільного врядування, що забезпечує стійкість, адаптивність та ефективність місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

Однією з ключових тенденцій еволюції наукових підходів до комунікації у публічному управлінні стало поступове переосмислення ролі громадян у процесах взаємодії з владою. Якщо у межах традиційних адміністративних моделей громадяни переважно розглядалися як об'єкти інформування, то сучасні концепції врядування акцентують увагу на необхідності їх активного залучення до процесів формування та реалізації публічної політики. У результаті відбувається трансформація комунікаційної парадигми – від одностороннього поширення інформації до багаторівневої взаємодії, що передбачає консультації, партнерство та співучасть громадян в ухваленні управлінських рішень.

Концептуальним підґрунтям такого підходу стала відома модель «драбини участі громадян» Ш. Арнстайна, у якій участь трактується як поступовий перехід від символічних форм взаємодії до реального впливу громадян на процеси управління [90]. У межах цієї моделі інформування визначається як базовий рівень комунікації, який передбачає одностороннє поширення інформації органами влади. Наступним етапом є консультування, що забезпечує отримання зворотного зв'язку від громадян, однак не гарантує врахування їх позиції під час ухвалення рішень. Найвищим рівнем участі виступає співучасть, за якої громадяни стають безпосередніми учасниками вироблення та реалізації політики. Такий підхід суттєво вплинув на подальший розвиток теорій партисипативного управління і деліберативної демократії, у межах яких комунікація розглядається як основа включення громадян у публічне управління.

У сучасних підходах до врядування участь громадян розглядається не лише як демократична цінність, а як необхідна умова підвищення ефективності управління та легітимності управлінських рішень. Зокрема, концепція

врядування через участь ґрунтується на ідеї залучення громадян до процесів вироблення політики через різноманітні форми консультацій, громадських обговорень, партнерств і спільного прийняття рішень [122]. У цьому контексті комунікація набуває функції не просто передавання інформації, а організації взаємодії між різними учасниками управлінського процесу. Деліберативні практики, своєю чергою, акцентують увагу на значенні публічного обговорення, аргументації та досягнення взаєморозуміння як основи демократичного врядування [117]. Для органів місцевого самоврядування це має особливе значення, оскільки саме на локальному рівні існують найбільші можливості для безпосереднього залучення громадян до вирішення питань розвитку громади.

Подальший розвиток концепції участі громадян значною мірою пов'язаний із цифровими трансформаціями публічного управління. Електронна демократія, цифрові платформи участі, онлайн-консультації та електронні петиції створюють нові механізми комунікативної взаємодії, які розширюють можливості громадян впливати на процеси прийняття рішень [132]. У результаті комунікація дедалі більше розглядається як інструмент інклюзивного врядування, що забезпечує врахування інтересів різних соціальних груп та формування партнерських відносин між владою і громадою. У контексті місцевого самоврядування це означає перехід до моделей співуправління, у яких ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від рівня участі громадян і якості комунікаційних процесів.

В українському контексті розвиток концепції участі громадян у комунікаційних процесах особливо активізувався у зв'язку з реформою децентралізації та посиленням ролі територіальних громад. У сучасних дослідженнях місцевого самоврядування підкреслюється, що ефективна комунікація є необхідною умовою формування довіри між владою і громадянами, а також передумовою розвитку механізмів участі на локальному рівні [36]. Це свідчить про поступовий перехід від адміністративно орієнтованої моделі комунікації до партисипативної, у якій громадяни виступають не лише отримувачами інформації, а повноцінними суб'єктами управлінських процесів.

Подальший розвиток наукових підходів до комунікації у публічному управлінні пов'язаний із формуванням концепцій стратегічних і кризових комунікацій, що відображають ускладнення соціального середовища, зростання ролі інформаційного впливу та необхідність забезпечення стійкості публічних інституцій в умовах невизначеності. Якщо попередні етапи розвитку комунікаційних підходів були зосереджені переважно на інформуванні та участі громадян, то сучасні концепції дедалі більше акцентують увагу на довгостроковому управлінні комунікаційними процесами, формуванні довіри та підтримці легітимності влади в кризових ситуаціях. У результаті комунікація перетворюється на стратегічний ресурс публічного управління, що забезпечує не лише передачу інформації, а й управління суспільними очікуваннями, репутацією та поведінковими реакціями громадян.

Концепція стратегічних комунікацій сформувалася на перетині досліджень публічного управління, політичної комунікації та безпекових студій. У сучасному розумінні стратегічна комунікація передбачає узгоджене використання комунікаційних інструментів, повідомлень і каналів для досягнення визначених управлінських цілей [129]. На відміну від традиційних підходів до інформаційної діяльності, стратегічні комунікації орієнтовані не лише на реагування на події, а на проактивне формування комунікаційного середовища та підтримку стратегічних пріоритетів розвитку. У сфері публічного управління це означає необхідність інтеграції комунікації у систему стратегічного планування, а також узгодження комунікаційних дій різних органів влади.

Особливого значення стратегічні комунікації набувають у діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки саме на локальному рівні формується значна частина суспільної довіри до влади. Територіальні громади є найбільш чутливими до кризових явищ: воєнних загроз, гуманітарних криз, економічної нестабільності, інформаційних атак, – що вимагає від органів місцевого самоврядування здатності оперативно реагувати на зміни та підтримувати сталі комунікаційні зв'язки з громадянами. У цьому контексті стратегічна комунікація виступає не лише інструментом поширення інформації,

а механізмом підтримки соціальної стійкості та координації дій громади в умовах кризових викликів.

Важливим етапом розвитку сучасних підходів до комунікації стало формування теорій кризових комунікацій, які досліджують механізми реагування організацій і публічних інституцій на кризові ситуації. Однією з найбільш впливових концепцій у цій сфері є Situational Crisis Communication Theory (SCCT), запропонована В. Кумбсом [184]. У межах цієї теорії ефективність кризової комунікації залежить від здатності інституції адаптувати комунікативну стратегію до типу кризи, рівня відповідальності організації та очікувань аудиторії. SCCT підкреслює, що своєчасність, достовірність і послідовність комунікації є ключовими умовами збереження довіри до інституції та мінімізації репутаційних втрат.

Поряд із Situational Crisis Communication Theory (SCCT) важливе місце у розвитку наукових підходів до кризових комунікацій займають теорії, що акцентують увагу на репутаційних, поведінкових і соціально-психологічних аспектах взаємодії між інституціями та громадськістю під час криз. Однією з найбільш впливових є Image Restoration Theory, запропонована В. Бенуа, відповідно до якої ключовим завданням кризової комунікації є відновлення репутації організації через використання спеціальних комунікативних стратегій – заперечення, виправдання, мінімізацію негативних наслідків, визнання відповідальності та коригувальні дії [96]. У контексті публічного управління ця теорія має особливе значення, оскільки дозволяє розглядати комунікацію як інструмент підтримки легітимності влади в умовах кризових ситуацій.

Подальший розвиток кризових комунікацій пов'язаний із концепцією Crisis and Emergency Risk Communication (CERC), розробленою Центрами з контролю та профілактики захворювань США (CDC). На відміну від класичних репутаційних підходів, CERC фокусується на забезпеченні швидкої, достовірної та зрозумілої комунікації в умовах високого рівня невизначеності та суспільної тривоги. У межах цієї концепції підкреслюється, що ефективна кризова комунікація повинна не лише інформувати населення, а й сприяти формуванню

відчуття контролю над ситуацією, мінімізувати паніку та підтримувати координацію дій між владою і громадянами [163].

Окремий напрям сучасних досліджень кризових комунікацій пов'язаний із теоріями *resilience communication*, що розглядають комунікацію як інструмент забезпечення стійкості громад та інституцій до кризових впливів. У межах цього підходу акцент робиться на здатності комунікативних систем підтримувати соціальну згуртованість, довіру та адаптивність у кризових умовах. Комунікація при цьому розглядається не лише як реакція на кризу, а як постійний процес формування готовності громади до ризиків та невизначеності [135]. Для місцевого самоврядування це означає необхідність розвитку сталих каналів взаємодії з громадянами, формування довіри до офіційних джерел інформації та забезпечення відкритості комунікаційних процесів.

У публічному управлінні кризові комунікації поступово перетворюються на невід'ємний елемент системи управління ризиками та забезпечення безпеки, особливо, коли йдеться про протидію інформаційним загрозам і дезінформації. У сучасних умовах кризи дедалі частіше супроводжуються інформаційними атаками, що підвищує значення комунікації як елементу безпекової політики. У зв'язку з цим у наукових працях підкреслюється необхідність інтеграції кризових і стратегічних комунікацій, що дозволяє забезпечити узгодженість повідомлень, підвищити стійкість до маніпулятивних впливів та підтримувати довіру до публічної влади [119]. Для органів місцевого самоврядування це створює потребу у формуванні професійних комунікаційних підходів, здатних ефективно функціонувати в умовах воєнного стану, інформаційних ризиків та глобальних викликів.

В українському контексті розвиток стратегічних і кризових комунікацій суттєво активізувався в умовах воєнного стану та глобальних безпекових викликів. Повномасштабна війна актуалізувала потребу у формуванні системної комунікативної політики органів влади, здатної забезпечувати оперативне реагування, протидію інформаційним загрозам та підтримку стійкості територіальних громад. У зв'язку з цим комунікація дедалі більше розглядається

як складова інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, а стратегічні та кризові комунікації – як інструменти адаптації до умов високої невизначеності та ризиків.

Наступним етапом еволюції наукових підходів до комунікації у публічному управлінні стало формування концепцій електронного врядування та цифрового врядування, розвиток яких пов'язаний із масштабним впровадженням цифрових технологій у діяльність органів влади. Якщо на початкових етапах електронне урядування розглядалося переважно як інструмент автоматизації адміністративних процесів та надання електронних послуг, то сучасні підходи трактують цифровізацію значно ширше – як трансформацію моделей взаємодії між владою, громадянами та іншими учасниками публічного управління [181]. У результаті комунікація поступово переходить у цифровий простір, змінюючи форми, канали та інтенсивність взаємодії між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами.

У сучасних дослідженнях цифрового врядування підкреслюється, що цифрові технології змінюють не лише технічні аспекти комунікації, а й саму логіку публічного управління. Комунікаційні процеси стають більш оперативними, інтерактивними та відкритими, а громадяни отримують можливість брати участь у взаємодії з владою у режимі реального часу. Соціальні мережі, цифрові платформи, електронні консультації, онлайн-опитування та сервіси електронної демократії формують нову модель комунікації, у межах якої громадяни перестають бути пасивними отримувачами інформації та перетворюються на активних учасників комунікаційного процесу [159]. Це відповідає сучасним підходам до врядування, орієнтованим на партнерську взаємодію та спільне вироблення управлінських рішень.

Особливого значення цифровізація комунікації набуває у сфері місцевого самоврядування, оскільки саме на локальному рівні існують найбільші можливості для оперативної взаємодії між владою та громадою. Цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, розширенню участі громадян та посиленню довіри до влади.

Водночас цифровізація акцентує увагу на інституційній і комунікативній спроможності органів місцевого самоврядування, оскільки ефективне використання цифрових платформ потребує відповідних організаційних структур, професійних компетентностей і здатності забезпечувати постійний зворотний зв'язок із громадянами.

У цьому контексті суттєво змінюється і роль громадянина у системі публічної комунікації. Якщо традиційні моделі комунікації передбачали переважно одностороннє інформування населення, то цифрове врядування формує умови для переходу до співучасті громадян у процесах ухвалення рішень. Електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-консультації та цифрові платформи взаємодії дозволяють громадянам безпосередньо впливати на формування місцевої політики та контроль за діяльністю органів влади. У результаті комунікація дедалі більше набуває ознак інтерактивної системи співуправління, що базується на постійній взаємодії, відкритості та залученні громадян до процесів розвитку територіальних громад.

У сучасному українському науковому дискурсі цифровізація комунікації дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників трансформації публічного управління. Зокрема, В. Воронкова, М. Ажажа й О. Венгер підкреслюють, що інформаційно-комунікаційні технології змінюють механізми взаємодії між владою та громадянами, сприяючи формуванню цифрового суспільства, у межах якого комунікація набуває ознак відкритості, інтерактивності та мережовості. Автори акцентують увагу на тому, що цифрові інструменти не лише оптимізують управлінські процеси, а й трансформують підходи до участі громадян у публічному управлінні, створюючи передумови для розвитку електронної демократії та посилення комунікативної спроможності органів влади [12].

У дослідженнях Н. Драгомирецької цифровізація й інноваційні комунікації аналізуються у контексті глобалізаційних ризиків і кризових явищ. Авторка підкреслює, що сучасне публічне управління функціонує в умовах високої динамічності інформаційного середовища, що вимагає від органів влади

здатності швидко адаптувати комунікаційні механізми до нових викликів. У цьому контексті інноваційні комунікації розглядаються не лише як технологічний інструмент, а як складова забезпечення стійкості публічного управління та підтримки ефективної взаємодії з громадськістю в умовах криз, інформаційних загроз і воєнного стану [20].

Здійснюючи вагомий позитивний вплив, цифровізація комунікації породжує і нові виклики для місцевого самоврядування. Серед них: інформаційна безпека, цифрова нерівність, ризики дезінформації, перевантаження інформаційними потоками та необхідність адаптації комунікативних стратегій до динамічного цифрового середовища. Це зумовлює потребу у формуванні комплексної комунікативної політики органів місцевого самоврядування, здатної поєднувати цифрові інструменти з принципами відкритості, достовірності й інклюзивності комунікації.

Сучасний етап розвитку наукових підходів до комунікації у публічному управлінні характеризується посиленням уваги до її ролі в забезпеченні інституційної спроможності органів влади в умовах глобальних викликів і високого рівня невизначеності. Повномасштабна війна, кризові явища, інформаційні загрози, міграційні процеси та швидка цифровізація суттєво змінюють середовище функціонування органів місцевого самоврядування, підвищуючи значення комунікації як механізму підтримки стійкості територіальних громад. У таких умовах комунікація перестає бути лише інструментом інформування та набуває ознак системного управлінського ресурсу, що забезпечує координацію дій, підтримку довіри та адаптацію громад до кризових впливів [150].

У сучасних дослідженнях комунікація дедалі частіше розглядається як фактор врядування через стійкість, тобто здатності публічних інституцій ефективно реагувати на кризові ситуації, зберігати функціональність і підтримувати стабільність управлінських процесів [155]. Для органів місцевого самоврядування це має особливе значення, оскільки саме вони виконують функції первинної взаємодії з населенням у періоди воєнних загроз,

гуманітарних криз чи надзвичайних ситуацій. У цьому контексті ефективна комунікація забезпечує не лише поширення інформації, а й формування соціальної згуртованості, підтримку психологічної стійкості громади, протидію дезінформації та координацію взаємодії між різними суб'єктами управління.

Водночас глобальні виклики актуалізують потребу у формуванні адаптивних моделей комунікативної політики, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Сучасні підходи до публічного управління підкреслюють, що інституційна спроможність органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від рівня їх комунікативної спроможності – здатності забезпечувати своєчасну, достовірну, відкриту та багатоканальну взаємодію з громадянами. У цьому контексті комунікація виступає інструментом адаптації територіальних громад до умов невизначеності, а також механізмом підтримки легітимності та ефективності місцевого самоврядування.

Саме тому сучасне розуміння комунікативної політики органів місцевого самоврядування виходить за межі традиційного інформаційного супроводу діяльності влади та пов'язується із забезпеченням інституційної стійкості громади в умовах глобальних викликів і ризиків. Такий підхід узгоджується із запропонованим авторським визначенням комунікативної політики, у межах якого вона розглядається як інституційно забезпечена, системно організована діяльність органів місцевого самоврядування, спрямована на формування ефективної взаємодії з територіальною громадою та забезпечення адаптивності управління в умовах цифрових трансформацій, інформаційних загроз і воєнного стану.

Для узагальнення трансформації наукових підходів до комунікації у публічному управлінні та систематизації змін у розумінні ролі громадян, характеру комунікативної взаємодії, управлінських механізмів та інструментів комунікації доцільно здійснити порівняльний аналіз основних концептуальних підходів, що сформували сучасне бачення комунікативної політики органів місцевого самоврядування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна таблиця трансформації наукових підходів до комунікації у публічному управлінні та місцевому самоврядуванні

Науковий підхід	Роль громадян	Характер комунікації	Основні інструменти	Управлінський акцент	Обмеження підходу
Лінійні моделі комунікації	пасивний отримувач інформації	одно-стороння	офіційні повідомлення, ЗМІ, інформаційні канали	інформування населення	відсутність зворотного зв'язку
Дво-стороння комунікація	учасник взаємодії	дво-стороння	консультації, громадські звернення, PR-комунікація	зворотний зв'язок та узгодження позицій	обмежена участь громадян в ухваленні рішень
Комунікація через врядування	партнер взаємодії	багато-рівнева та мережева	міжсекторальна взаємодія, партнерські мережі, координаційні механізми	координація та співуправління	складність координації інтересів
Партисипативне управління	спів-учасник ухвалення рішень	діалогова та партисипативна	громадські слухання, консультації, бюджети участі	громадська участь та деліберация	залежність від рівня громадянської активності
Стратегічні та кризові комунікації	цільова аудиторія та учасник кризової взаємодії	координована та адаптивна	стратегічні наративи, кризові повідомлення, інформаційні кампанії	управління довірою та репутацією	ризик маніпулятивності комунікації
Цифрове врядування	цифровий учасник	інтерактивна та цифрова	електронне урядування, соціальні мережі, цифрові сервіси	цифрова відкритість та доступність	цифрова нерівність та інформаційні ризики
Адаптивна / Стійка комунікація	спів-творець стійкості громади	гнучка та адаптивна	кризові комунікації, адаптивне врядування, мережеві платформи	адаптація до глобальних викликів та ризиків	потреба високої інституційної спроможності

Примітка: систематизовано авторкою

Отже, еволюція наукових підходів до комунікації у публічному управлінні відображає поступовий перехід від лінійних моделей передавання інформації до комплексного розуміння комунікації як багаторівневого, інтерактивного та

інституційно інтегрованого процесу. Розвиток підходів врядування, партисипативних моделей, стратегічних і кризових комунікацій, а також цифровізація публічного управління суттєво розширили функціональне значення комунікації та посилили її роль у забезпеченні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах комунікація дедалі більше розглядається як механізм координації взаємодії між владою, громадянами та іншими суб'єктами публічного управління, що забезпечує формування довіри, участі та стійкості територіальних громад.

Водночас глобалізаційні процеси, міграційні зміни, посилення міжкультурної взаємодії та євроінтеграційні трансформації формують нові вимоги до комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність розгляду комунікації не лише як управлінського чи інформаційного процесу, а як механізму взаємодії у крос-культурному середовищі, що і визначає логіку подальшого дослідження.

1.3 Формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища

У сучасних умовах глобальних викликів, трансформації системи публічного управління, децентралізації влади та зростання соціальної мобільності населення органи місцевого самоврядування функціонують у дедалі складнішому крос-культурному середовищі. Воно формується під впливом внутрішньої та зовнішньої міграції, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, активізації міжнародної співпраці, а також посилення культурної, мовної та ціннісної різноманітності територіальних громад. За таких умов ефективна комунікативна політика виступає ключовим інструментом забезпечення соціальної згуртованості, підвищення рівня довіри до влади, легітимації управлінських рішень та адаптації територіальних громад до умов невизначеності й суспільних трансформацій.

Формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський процес, що охоплює

визначення стратегічних цілей комунікації, вибір механізмів взаємодії з громадськістю, координацію діяльності суб'єктів комунікації та оцінювання результативності комунікативних рішень. У сучасних підходах до публічного управління комунікативна політика дедалі більше інтегрується у систему стратегічного планування розвитку територіальних громад, оскільки ефективність реалізації управлінських рішень значною мірою залежить від якості комунікації між владою та громадянами. У цьому контексті комунікація виступає не допоміжним елементом управління, а складовою процесів розроблення та впровадження політики, що забезпечує узгодження управлінських рішень із потребами й очікуваннями громади.

Теоретичним підґрунтям формування комунікативної політики ОМС є концепція комунікативної дії Ю. Габермаса, відповідно до якої ефективне публічне управління ґрунтується на раціональному діалозі, взаєморозумінні та досягненні консенсусу між владою й громадянами [128, С. 86–88]. У крос-культурному середовищі ця модель набуває особливого значення, оскільки різні групи населення можуть мати відмінні комунікаційні коди, очікування та рівень готовності до взаємодії з владними інститутами.

Концепція публічної сфери Ю. Габермаса була суттєво розвинена у працях Дж. Коена та Дж. Бома, які акцентували увагу на необхідності створення відкритих просторів суспільного діалогу, у межах яких громадяни можуть брати участь у формуванні публічної політики через комунікацію та обговорення суспільно значущих питань [113]. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність формування комунікаційних механізмів, здатних забезпечити не лише інформування населення, а й сталі форми громадської участі та публічного обговорення рішень.

Важливе методологічне значення для формування комунікативної політики мають також теорії соціального капіталу, насамперед підходи Р. Патнема, який доводить, що ефективність функціонування демократичних інституцій безпосередньо залежить від рівня довіри, горизонтальної взаємодії та громадянської активності [162, С. 19–21]. У контексті місцевого самоврядування

це дозволяє розглядати комунікацію як механізм формування соціальної згуртованості територіальної громади та підтримки партнерських відносин між владою і громадянами. Водночас у крос-культурному середовищі ці процеси суттєво ускладнюються через асиметрію доступу до інформації, різний рівень соціального капіталу та відмінності у сприйнятті органів влади різними соціальними й культурними групами населення. У громадах із високим рівнем культурної різноманітності окремі групи можуть мати неоднаковий досвід взаємодії з владою, різний рівень включеності у публічне життя та відмінні практики комунікації, що впливає на рівень довіри, участі та здатність до колективної взаємодії. За таких умов комунікативна політика має бути орієнтована не лише на передавання інформації, а й на розвиток довіри, підтримку соціальної інтеграції, забезпечення інклюзивності комунікації та залучення різних груп населення до процесів місцевого самоврядування.

Суттєвий вплив на сучасне розуміння формування комунікативної політики мають також концепції мережевого суспільства та цифрової комунікації. У працях М. Кастельса підкреслюється, що розвиток інформаційних технологій змінює структуру суспільних взаємодій, формуючи мережеві моделі комунікації, у межах яких влада, громадяни та інші соціальні актори функціонують у спільному інформаційному просторі [103]. Це має принципове значення для органів місцевого самоврядування, оскільки формування комунікативної політики дедалі більше залежить від здатності інтегрувати цифрові канали взаємодії, забезпечувати оперативний зворотний зв'язок та адаптувати комунікаційні механізми до динамічного інформаційного середовища.

Окремий напрям теоретичних напрацювань пов'язаний із концепціями міжкультурної взаємодії та комунікативної адаптації. Зокрема, у працях С. Тінг-Тумі міжкультурна комунікація розглядається як процес управління відмінностями у сприйнятті, цінностях та моделях поведінки, що є особливо актуальним для багатокультурних громад [178]. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність формування комунікативної політики,

здатної враховувати культурне різноманіття населення, уникати комунікаційних бар'єрів та забезпечувати інклюзивність взаємодії у територіальній громаді.

Важливим чинником формування комунікативної політики в крос-культурному середовищі є врахування культурних відмінностей у стилях комунікації, сприйнятті ієрархії, ролі інституцій та механізмів прийняття рішень. У цьому контексті значущою є модель культурних вимірів Г. Гофстеде, яка дозволяє аналізувати відмінності між спільнотами за такими параметрами, як дистанція влади, колективізм-індивідуалізм та уникнення невизначеності [133, С. 89–94]. Ігнорування цих аспектів у діяльності ОМС може призводити до комунікаційних бар'єрів і зниження ефективності управлінських рішень.

Формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування у сучасних умовах відбувається під впливом складного комплексу зовнішніх чинників, що визначають характер суспільної взаємодії, рівень комунікаційної відкритості й особливості функціонування територіальних громад. Сукупність таких чинників формує зовнішнє крос-культурне середовище діяльності органів місцевого самоврядування, що характеризується динамічністю соціальних процесів, культурною різноманітністю населення, інтенсивними інформаційними потоками та високим рівнем кризових впливів. У сучасних наукових підходах крос-культурне середовище розглядається як багатовимірний простір взаємодії різних соціальних груп, який безпосередньо впливає на зміст, форми та інструменти публічної комунікації [126].

Одним із визначальних чинників трансформації комунікаційного середовища є глобалізація, яка супроводжується посиленням міжнародної взаємодії, розвитком мережових форм комунікації та зростанням мобільності населення. У працях М. Габлера глобалізація розглядається як процес формування «суспільства глобальних ризиків», у межах якого локальні спільноти дедалі більше залежать від глобальних соціальних, економічних та інформаційних процесів [123]. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність врахування не лише локальних потреб громади, а й впливу

зовнішніх інформаційних, політичних та культурних чинників на суспільні настрої та комунікативні практики.

Суттєвий вплив на сучасне крос-культурне середовище територіальних громад в Україні здійснюють воєнний стан та пов'язані з ним внутрішні міграційні процеси. У дослідженнях науковців Інституту демографії та проблем якості життя НАН України підкреслюється, що масштабне переміщення населення призводить до трансформації соціальної структури громад, посилення культурної неоднорідності та зміни моделей локальної взаємодії. Це створює нові виклики для органів місцевого самоврядування, пов'язані з необхідністю інтеграції внутрішньо переміщених осіб у соціальне середовище громади, забезпечення інклюзивної комунікації та підтримки суспільної згуртованості [35].

Водночас цифровізація суспільства змінює характер комунікаційних процесів та формує нові механізми взаємодії між владою та громадянами. У сучасних дослідженнях цифрового врядування наголошується, що цифрові технології створюють умови для підвищення прозорості діяльності органів влади, розвитку електронної демократії та розширення можливостей громадської участі [153]. Водночас цифрове середовище супроводжується посиленням інформаційних загроз, поширенням дезінформації та ризиками маніпулятивного впливу на громадську думку, що підвищує значення стратегічних і кризових комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування.

Окремого значення для трансформації комунікаційного середовища набувають євроінтеграційні процеси, які сприяють поширенню принципів відкритого врядування, партисипативної демократії та інклюзивної взаємодії між владою і громадою. У документах Ради Європи та Європейської комісії підкреслюється, що ефективне місцеве самоврядування повинно базуватися на відкритості, участі громадян та забезпеченні рівного доступу різних соціальних груп до комунікаційних процесів [111]. У результаті зовнішнє крос-культурне середовище виступає одним із ключових чинників, що визначають необхідність формування адаптивної, інклюзивної та стійкої комунікативної політики органів місцевого самоврядування.

У межах проведеного дослідження комунікативна політика органів місцевого самоврядування розглядається в умовах крос-культурного середовища не як окремий або відокремлений напрям аналізу, а як один із ключових проявів сучасних глобальних викликів, що безпосередньо впливають на функціонування територіальних громад та систему публічного управління. Глобальні виклики, зокрема війна, міжнародна та внутрішня міграція, цифровізація, глобалізація інформаційного простору, посилення мобільності населення та євроінтеграційні процеси, призводять до трансформації соціальної структури громад, підвищення рівня культурної різноманітності та зміни моделей суспільної взаємодії. У результаті органи місцевого самоврядування дедалі частіше функціонують у середовищі, що характеризується різноманітністю соціальних, культурних, мовних і комунікативних практик.

У сучасних умовах саме локальний рівень публічного управління найбільш безпосередньо стикається з наслідками глобальних трансформацій, оскільки територіальні громади стають простором інтеграції внутрішньо переміщених осіб, міжкультурної взаємодії, адаптації нових соціальних груп та реагування на кризові й інформаційні виклики. Саме тому дослідження комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурного середовища дозволяє конкретизувати вплив глобальних викликів на локальний рівень управління та розкрити механізми формування адаптивної, інклюзивної та стійкої системи публічної комунікації.

Узагальнення наведених теоретичних підходів дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах комунікативна політика органів місцевого самоврядування не може обмежуватися виключно інформаційним супроводом управлінської діяльності або забезпеченням формального зворотного зв'язку з громадянами. Зростання культурної різноманітності територіальних громад, активізація міграційних процесів, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, розвиток міжнародної міжмуніципальної співпраці та цифровізація суспільної взаємодії формують нові вимоги до змісту, інструментів і принципів комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування. У таких умовах ефективність

комунікації дедалі більше залежить від здатності органів влади враховувати соціокультурні особливості різних груп населення, забезпечувати інклюзивність взаємодії та формувати умови для конструктивного суспільного діалогу.

Це обумовлює необхідність розгляду комунікативної політики органів місцевого самоврядування крізь призму крос-культурної взаємодії, у межах якої комунікація виконує не лише інформаційну чи координаційну функцію, а стає механізмом соціальної інтеграції, підтримки довіри та забезпечення суспільної згуртованості територіальної громади. У зв'язку з цим комунікативна політика органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурності може бути визначена як системна, цілеспрямована та інституційно закріплена діяльність, спрямована на налагодження відкритої, двосторонньої та інклюзивної взаємодії з різними соціальними й культурними групами населення з урахуванням їхніх цінностей, норм і комунікативних практик [72, С. 467].

На відміну від традиційних підходів, зосереджених переважно на односторонньому інформуванні населення, сучасна комунікативна політика спрямована на забезпечення багаторівневої взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою, розвиток сталих комунікаційних зв'язків, підтримку громадської участі та формування партнерських відносин у процесі ухвалення й реалізації управлінських рішень. У такому розумінні комунікативна політика органів місцевого самоврядування постає не як сукупність окремих інформаційних заходів, а як цілісний і послідовний управлінський процес, що потребує стратегічного планування, координації дій та постійної адаптації до змін середовища. Це зумовлює необхідність виокремлення основних етапів формування комунікативної політики.

Формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування є складним процесом, що охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, вибір механізмів взаємодії з громадськістю та оцінювання результативності комунікативної діяльності (рис. 1.3). Така послідовність етапів відповідає загальній логіці стратегічного планування, що не є випадковим, адже формування комунікативної політики

органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурного середовища потребує її стратегічного закріплення. Комунікація має бути інтегрованою складовою стратегій розвитку територіальних громад, програм соціально-економічного розвитку та планів відновлення. За відсутності цілісної комунікативної політики взаємодія з громадянами набуває фрагментарного характеру, що посилює недовіру та соціальну напругу, особливо в періоди кризових трансформацій.

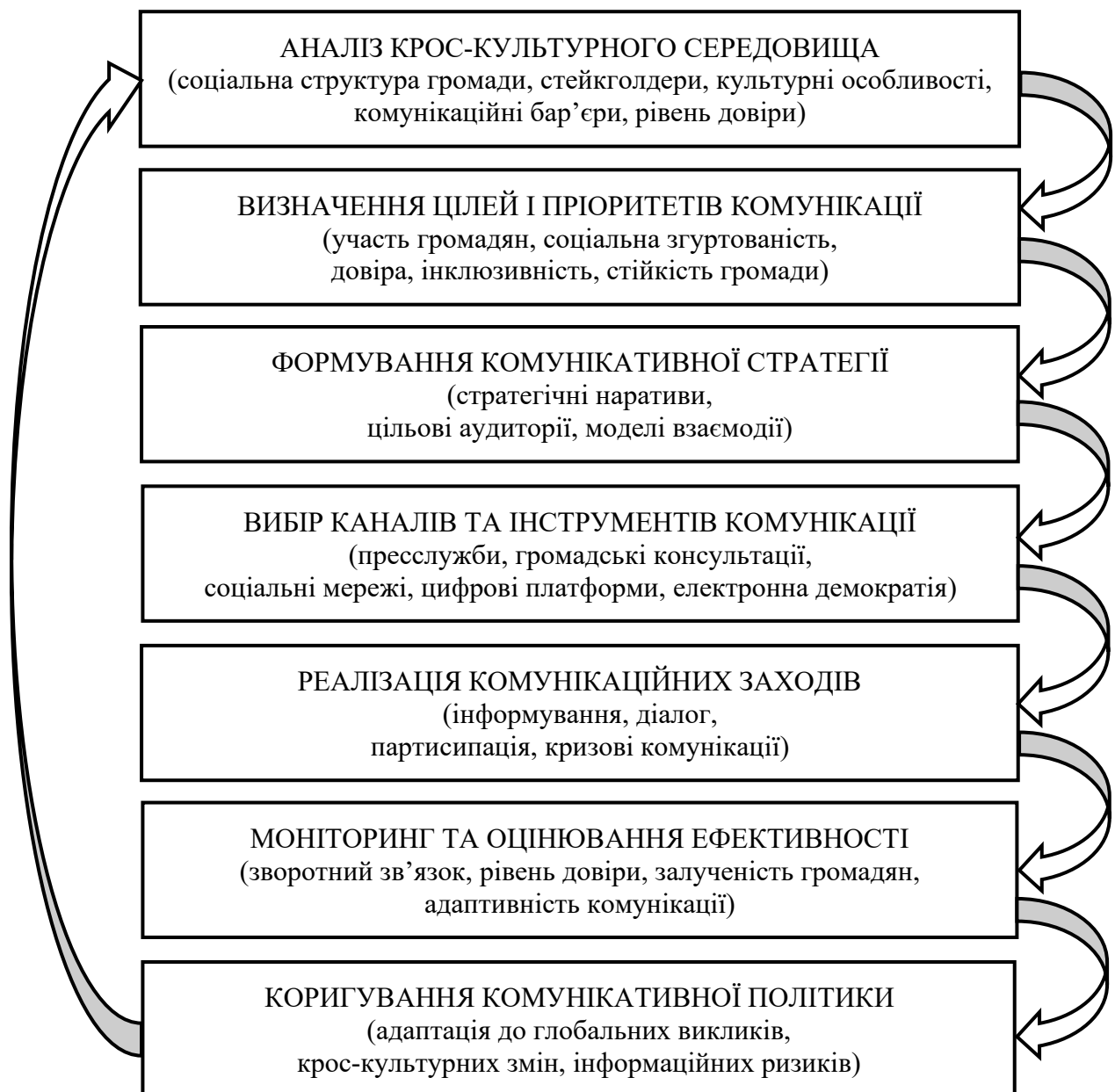


Рис. 1.3 – Алгоритм формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища

Примітка: сформовано авторкою

Початковим етапом формування комунікативної політики є аналіз комунікаційного середовища та ідентифікація ключових стейкхолдерів. На цьому етапі здійснюється оцінювання інформаційних потреб населення, рівня довіри до органів місцевого самоврядування, особливостей взаємодії між різними соціальними групами, а також наявних комунікаційних ризиків і бар'єрів. Важливе значення має аналіз зовнішніх факторів, що впливають на комунікаційне середовище громади, а саме: цифровізації, інформаційних загроз, кризових явищ, соціально-демографічних змін та інших чинників. У сучасних умовах саме якість аналітичного етапу визначає здатність органів місцевого самоврядування формувати адаптивну й ефективну комунікативну політику.

Наступним етапом є визначення стратегічних цілей і пріоритетів комунікативної діяльності. У межах цього процесу комунікаційні завдання мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку територіальної громади, управлінськими пріоритетами та очікуваннями громадян. Саме на цьому рівні формується бачення ролі комунікації у діяльності органів місцевого самоврядування як інструменту інформування, забезпечення участі, кризового реагування, формування довіри чи підтримки соціальної згуртованості. Важливо, що сучасні підходи до стратегічних комунікацій передбачають не реактивний, а проактивний характер комунікативної політики, орієнтований на довгострокові управлінські цілі та підтримку стійкості громади.

Відповідно до визначених цілей здійснюється формування комунікативної стратегії, що охоплює вибір каналів взаємодії, інструментів комунікації, цільових аудиторій та форматів подання інформації. У сучасних умовах органи місцевого самоврядування використовують поєднання традиційних і цифрових каналів комунікації, а саме: офіційні вебсайти, соціальні мережі, електронні консультації, громадські слухання, публічні звіти, пресконференції та інші форми взаємодії. Водночас ефективність комунікативної політики дедалі більше залежить від здатності забезпечувати інтеграцію різних каналів у єдину систему стратегічних комунікацій, що дозволяє підтримувати сталість і послідовність взаємодії з громадськістю.

Окремим етапом є реалізація комунікаційних заходів та забезпечення постійного зворотного зв'язку з громадою. У сучасному публічному управлінні комунікація розглядається як безперервний процес взаємодії, що передбачає не лише поширення інформації, а й отримання реакції громадян, врахування їх позицій та адаптацію комунікативних рішень відповідно до змін середовища. Саме тому важливою складовою комунікативної політики є моніторинг та оцінювання її ефективності. Це передбачає аналіз рівня довіри до органів місцевого самоврядування, ступеня залученості громадян, результативності використаних каналів комунікації, а також здатності комунікативної системи реагувати на кризові ситуації та інформаційні виклики.

Узагальнення основних етапів формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування дозволяє розглядати її як циклічний та адаптивний процес, що потребує постійного коригування відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб територіальної громади. Водночас у сучасних умовах особливого значення набуває вплив крос-культурного середовища на всі етапи формування комунікативної політики – від аналізу стейкхолдерів до вибору комунікаційних інструментів і оцінювання результативності взаємодії. Це зумовлює необхідність детальнішого розгляду крос-культурних чинників як одного з ключових елементів сучасної комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування.

Крос-культурні чинники дедалі більше впливають на зміст, форми та інструменти комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки сучасні територіальні громади функціонують у середовищі високої соціальної та культурної різноманітності. Глобалізаційні процеси, міжнародна мобільність населення, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, розширення міжнародного партнерства громад і цифровізація комунікацій створюють нові умови взаємодії між владою та громадянами. У таких умовах ефективність комунікативної політики значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування враховувати культурні особливості різних соціальних

груп, специфіку сприйняття інформації, моделі поведінки та особливості суспільної взаємодії.

У зарубіжних дослідженнях міжкультурна комунікація розглядається як важливий елемент ефективного врядування в умовах культурного різноманіття. Зокрема, Г. Гофстеде у своїх працях доводить, що культурні відмінності впливають на сприйняття влади, рівень дистанції між громадянами та інституціями, особливості ухвалення рішень і моделі комунікаційної поведінки [134]. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність адаптації комунікаційних підходів до соціокультурних характеристик громади та врахування різних моделей взаємодії між владою і населенням. Подібної позиції дотримується Е. Голл, який підкреслює, що представники різних культур по-різному сприймають інформацію, комунікаційні сигнали та способи публічної взаємодії [130]. У цьому контексті комунікативна політика повинна враховувати не лише зміст повідомлень, а й особливості їх подання, канали поширення та рівень контекстуальності комунікації.

Важливе значення для сучасних досліджень крос-культурної взаємодії мають також концепції культурної інклюзії та управління різноманітністю. У доповідях Ради Європи та програми «Intercultural Cities» підкреслюється, що культурне різноманіття територіальних громад повинно розглядатися не як джерело ризиків, а як ресурс розвитку та соціальної стійкості [109]. Відповідно органи місцевого самоврядування мають формувати інклюзивні комунікаційні механізми, здатні забезпечити участь різних соціальних і культурних груп у публічному житті громади. Це передбачає розвиток багатоканальної комунікації, доступності інформації, громадського діалогу та механізмів участі, адаптованих до різних груп населення.

У сучасному українському науковому дискурсі крос-культурні аспекти комунікації органів місцевого самоврядування дедалі частіше розглядаються у контексті воєнного стану, внутрішньої міграції та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Масове переміщення населення, зміна соціальної структури територіальних громад і поява нових соціальних груп суттєво трансформують

комунікаційне середовище місцевого самоврядування, актуалізуючи потребу у розвитку інклюзивних механізмів взаємодії між владою та громадою. У таких умовах комунікація набуває не лише інформаційної, а й інтеграційної та адаптаційної функції, оскільки саме через неї забезпечуються соціальна згуртованість, підтримка локальної ідентичності та включення різних груп населення у публічне життя громади.

У дослідженнях стійкості територіальних громад підкреслюється, що здатність місцевого самоврядування ефективно реагувати на кризові виклики значною мірою залежить від рівня розвитку комунікаційних механізмів та взаємодії з громадськістю. Зокрема у працях, присвячених стійкості територіальних громад в умовах воєнного стану, наголошується, що підтримка відкритої комунікації, своєчасного інформування та залучення мешканців до процесів ухвалення рішень є необхідною умовою забезпечення соціальної стабільності та адаптивності громад [33]. У цьому контексті комунікація розглядається як елемент інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та механізм координації взаємодії між різними групами населення.

Водночас аналітичні матеріали щодо внутрішньої міграції та розвитку територіальних громад демонструють, що інтеграція ВПО потребує формування нових моделей комунікативної взаємодії, заснованих на принципах двостороннього діалогу, участі та інклюзивності [43]. Органи місцевого самоврядування дедалі більше стикаються з необхідністю врахування різного соціокультурного досвіду, відмінностей у сприйнятті влади та нерівномірного доступу до інформації. Це актуалізує потребу у розвитку адаптивної комунікативної політики, здатної забезпечити інтеграцію нових мешканців у соціальний простір громади та підтримку довіри між владою і населенням.

У дослідженнях, присвячених питанням безпосередньої участі територіальних громад у місцевому самоврядуванні, підкреслюється, що ефективна комунікація у сучасних громадах має забезпечувати не лише інформування населення, а й створення умов для залучення мешканців до

обговорення та вирішення питань місцевого значення [45]. В умовах крос-культурного середовища це набуває особливого значення, оскільки саме інклюзивні механізми комунікації дозволяють зменшити ризики соціальної фрагментації, посилити взаємну довіру та забезпечити соціальну стійкість територіальної громади.

Окрему увагу варто приділити компетентнісному виміру реалізації комунікативної політики. Як підкреслює О. Денисюк, ефективна комунікація органів публічної влади неможлива без розвитку у посадових осіб навичок стратегічного мислення, міжособистісної взаємодії та роботи з різними цільовими аудиторіями [16, С. 112–115]. У крос-культурному середовищі це доповнюється потребою у формуванні міжкультурної чутливості, емоційного інтелекту та навичок ненасильницької комунікації.

У цьому контексті варто вести мову про комунікативну спроможність суб'єктів публічного управління, яку варто розглядати як інтегровану здатність органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб забезпечувати ефективну, адаптивну та інклюзивну взаємодію з громадою в умовах соціальної, культурної та інформаційної динаміки. Вона охоплює не лише володіння інструментами комунікації, а й здатність до міжкультурної взаємодії, управління конфліктами, підтримки довіри та реагування на кризові ситуації. В. Малімон підкреслює, що в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування стає одним із ключових чинників підтримки довіри до влади та забезпечення ефективної взаємодії з громадянами. Автор наголошує, що сучасний публічний службовець повинен володіти не лише інструментальними навичками комунікації, а й здатністю адаптувати комунікативні практики до різних соціальних та культурних контекстів [40].

Окремої уваги у сучасному публічному управлінні набуває міжкультурна чутливість як складова комунікативної компетентності. У дослідженнях міжкультурної комунікації підкреслюється, що здатність враховувати культурні відмінності, особливості сприйняття інформації та поведінкові моделі різних

груп населення є необхідною умовою формування ефективної комунікативної політики у багатокультурному середовищі [95, С. 17–18]. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність адаптації комунікативних практик до потреб різних груп громади, забезпечення інклюзивності взаємодії та запобігання комунікаційним бар'єрам.

У цьому контексті важливого значення набувають підходи ненасильницької комунікації, розроблені М. Розенбергом, відповідно до яких ефективна взаємодія ґрунтується на емпатії, активному слуханні та орієнтації на потреби співрозмовника [91]. Для органів місцевого самоврядування такі підходи є особливо актуальними в умовах воєнного стану, кризових ситуацій та підвищеної соціальної напруги, оскільки дозволяють підтримувати конструктивний діалог, зменшувати конфліктність комунікації та формувати атмосферу довіри у громаді.

Сучасні підходи врядування дедалі більше пов'язують комунікативну спроможність із концепцією адаптивного управління, що передбачає здатність публічних інституцій адаптувати управлінські та комунікаційні механізми до змін зовнішнього середовища [120]. У такому підході комунікація виступає не лише засобом передавання інформації, а механізмом гнучкого реагування на соціальні зміни, кризові виклики та потреби громади. Це дозволяє розглядати розвиток комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування як одну з ключових умов забезпечення стійкості територіальних громад у крос-культурному середовищі.

Систематизація розглянутих підходів до формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування дозволяє розглядати її як цілісну публічно-управлінську систему, функціонування якої визначається взаємодією інституційних, комунікативних, організаційних і соціокультурних чинників (рис. 1.4). Умови глобальних викликів і крос-культурного середовища при цьому впливають на всі елементи такої системи: від визначення стратегічних цілей – до вибору механізмів взаємодії з громадою та оцінювання результативності комунікативної діяльності.



Рис. 1.4 – Структурно-функціональна модель формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища

Примітка: розроблено авторкою

Запропонована структурно-функціональна модель дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язок між зовнішнім крос-культурним середовищем, інституційною

та комунікативною спроможністю органів місцевого самоврядування, процесом формування комунікативної політики, інструментами взаємодії та очікуваними результатами її реалізації. Перевагою моделі є інтеграція стратегічного, організаційного, компетентнісного й адаптивного підходів до комунікації, що дає можливість розглядати комунікативну політику як цілісну систему забезпечення стійкості, соціальної згуртованості й ефективної взаємодії у територіальній громаді. Водночас модель враховує вплив глобальних викликів, кризових процесів і культурної різноманітності на всі етапи формування комунікативної політики, що підсилює її прикладне значення для сучасної системи місцевого самоврядування.

Виходячи з цього варто запропонувати практичні рекомендації щодо формування та подальшої реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах локального прояву глобальних викликів на рівні крос-культурного середовища, які систематизовані за кількома напрямками.

По-перше, на стратегічному рівні доцільно розробляти та затверджувати комунікативні стратегії громад, які міститимуть аналіз культурної структури населення, визначення ключових стейкхолдерів і принципи міжкультурної взаємодії. Такий документ має містити чіткі цілі, індикатори результативності та механізми зворотного зв'язку. У сучасних підходах до стратегічних комунікацій підкреслюється, що комунікація повинна бути узгодженою із загальною управлінською політикою органу місцевого самоврядування та орієнтованою на досягнення довгострокових результатів, а саме: підвищення довіри, соціальної згуртованості та участі громадян у місцевому самоврядуванні [129].

По-друге, на інституційному рівні рекомендовано створення або посилення структурних підрозділів, відповідальних за комунікацію та громадську участь, із чітко визначеними повноваженнями у сфері міжкультурної взаємодії. Це дозволяє забезпечити узгодженість комунікаційних повідомлень та уникнути дублювання функцій між різними підрозділами.

По-третє, на кадровому рівні доцільним є впровадження системного навчання посадових осіб ОМС з питань міжкультурної комунікації, фасилітації діалогів та управління конфліктами. Практика доводить, що інвестиції у розвиток

комунікативних компетентностей персоналу мають довгостроковий позитивний вплив на якість публічного управління та рівень довіри до влади [16, С. 127–130].

По-четверте, на операційному рівні важливо забезпечити адаптацію комунікаційних інструментів до потреб різних груп населення, використовуючи просту мову, візуальні матеріали, багатомовні повідомлення та різні формати взаємодії. Окрему роль відіграє розвиток постійно діючих платформ громадського діалогу, які можуть виконувати функцію попередження конфліктів та спільного вироблення рішень.

По-п'яте, у громадах із підвищеним рівнем культурної різноманітності доцільно впроваджувати постійно діючі консультативно-дорадчі платформи або ради, що об'єднують представників різних соціальних і культурних груп. Такі платформи можуть слугувати простором для попередження конфліктів, обговорення чутливих питань і спільного вироблення рішень [72, С. 468].

З урахуванням багаторівневого характеру комунікативної політики органів місцевого самоврядування практичні механізми її формування доцільно систематизувати за основними рівнями реалізації, відповідними інструментами та очікуваними результатами, що відображено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Практичні механізми формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування

Рівень	Основні інструменти	Очікуваний ефект
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Стратегічний	комунікативна стратегія, стратегічні наративи, інтеграція комунікації у стратегії розвитку громади	узгодженість комунікативної політики з цілями розвитку громади
Інституційний	пресслужби, комунікаційні підрозділи, консультативно-дорадчі органи, цифрові платформи	системність та координація комунікативної діяльності
Кадровий	професійне навчання, розвиток soft skills, міжкультурна підготовка, кризова комунікація	підвищення комунікативної спроможності посадових осіб
Операційний	соціальні мережі, електронні консультації, громадські слухання, інформаційні кампанії	забезпечення двосторонньої взаємодії з громадою
Консультативний	громадські ради, публічні консультації, платформи участі, партисипативні механізми	залучення громадян до процесів ухвалення рішень

1	2	3
Оціночно-аналітичний	моніторинг, опитування громадської думки, аналіз зворотного зв'язку, КРІ комунікації	адаптація та коригування комунікативної політики

Примітка: систематизовано авторкою

Узагальнюючи, варто зазначити, що комунікативна політика органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища має ґрунтуватися на принципах відкритості, інклюзивності, культурної чутливості та партнерства. Її ефективна реалізація сприяє зміцненню довіри до місцевої влади, формуванню спільної ідентичності громади та підвищенню стійкості місцевого самоврядування в умовах соціальних трансформацій.

Отже, формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища є складним багаторівневим процесом, що охоплює стратегічні, інституційні, кадрові та операційні механізми забезпечення взаємодії між владою і громадою. У сучасних умовах глобалізаційних процесів, воєнного стану, внутрішньої міграції та цифрової трансформації комунікативна політика набуває значення не лише інструменту інформаційної взаємодії, а й механізму соціальної інтеграції, підтримки довіри, розвитку громадської участі та забезпечення стійкості територіальних громад. Це зумовлює необхідність розвитку комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, впровадження інклюзивних та адаптивних моделей комунікації, а також інтеграції стратегічних, кризових і міжкультурних підходів у систему місцевого публічного управління.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дисертаційного дослідження присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню сутності комунікативної політики органів місцевого самоврядування, аналізу еволюції наукових підходів до комунікації у публічному управлінні та визначенню особливостей формування комунікативної політики в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища. Основні

висновки та результати розділу зводяться до такого:

1. Здійснено теоретичне переосмислення понять «комунікація», «комунікативна політика» та «комунікативна політика органів місцевого самоврядування» у системі публічного управління. У результаті аналізу наукових підходів встановлено, що сучасне розуміння комунікації у сфері публічного управління виходить за межі традиційного інформаційного обміну та охоплює процеси взаємодії, координації, громадської участі й формування довіри між владою та громадою. Обґрунтовано, що комунікативну політику органів місцевого самоврядування доцільно розглядати як систему, що включає взаємопов'язані структурні компоненти – нормативний, інституційний, організаційний, технологічний і змістовий, – кожен із яких виконує специфічні функції у забезпеченні ефективної комунікативної взаємодії з громадою.

На основі системного підходу узагальнено та систематизовано основні функції комунікативної політики органів місцевого самоврядування, до яких віднесено інформаційну, інтерактивну, мобілізаційну, легітимаційну та кризову функції. Визначено, що їх реалізація ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, достовірності, своєчасності, доступності, інклюзивності та двосторонності комунікації. Доведено, що дотримання зазначених принципів забезпечує ефективність взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою, сприяє розвитку громадської участі та підвищенню рівня довіри до місцевої влади.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило сформулювати авторське визначення комунікативної політики органів місцевого самоврядування, яку доцільно розглядати як інституційно забезпечену, цілеспрямовану та системно організовану діяльність суб'єктів місцевої влади, спрямовану на формування, координацію та розвиток процесів публічної комунікації з територіальною громадою, що реалізується через сукупність взаємопов'язаних цілей, суб'єктів, інструментів і каналів взаємодії та орієнтована на досягнення результатів у вигляді підвищення довіри, участі громадян і ефективності управлінських рішень.

2. Узагальнено еволюцію наукових підходів до розуміння комунікації у публічному управлінні та визначено їх вплив на формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Встановлено, що розвиток наукових

концепції комунікації відображає поступову трансформацію її ролі у системі публічного управління: від інструменту одностороннього передавання інформації – до механізму мережевої взаємодії, стратегічного управління та забезпечення стійкості територіальних громад. Визначено основні етапи еволюції наукових підходів, зокрема лінійні моделі комунікації, двосторонню комунікацію, комунікацію через врядування, партисипативне управління, стратегічні та кризові комунікації, цифрове врядування й адаптивне управління.

Доведено, що кожен із зазначених підходів по-різному вплинув на формування сучасної комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Зокрема, лінійні моделі зумовили розвиток механізмів офіційного інформування населення, двосторонні підходи сприяли впровадженню інструментів зворотного зв'язку, комунікація через врядування актуалізувала мережеву взаємодію між владою та стейкхолдерами, а партисипативне управління розвинули громадську участь і консультативні механізми. Водночас концепції стратегічних, кризових і цифрових комунікацій обумовили інтеграцію комунікаційної складової у систему стратегічного управління, розвиток цифрових платформ взаємодії та посилення ролі адаптивності комунікативної політики в умовах глобальних викликів.

У результаті дослідження обґрунтовано, що сучасна комунікативна політика органів місцевого самоврядування формується на основі поєднання інтерактивних, мережевих, стратегічних та адаптивних підходів до комунікації, орієнтованих на забезпечення відкритості влади, громадської участі, соціальної згуртованості та стійкості територіальних громад в умовах цифрових трансформацій, інформаційних загроз і воєнного стану.

3. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища. Визначено, що теоретичним підґрунтям формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування є концепції врядування, партисипативного управління, стратегічних комунікацій, адаптивного управління, соціального капіталу, міжкультурної комунікації та кризових комунікацій, які дозволяють розглядати комунікацію як складову системи публічного управління,

механізм взаємодії між владою та громадою, а також інструмент забезпечення стійкості територіальних громад. Встановлено, що формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування у сучасних умовах відбувається під впливом комплексу зовнішніх чинників, серед яких глобалізація, воєнний стан, внутрішня міграція, цифровізація, інформаційні загрози, культурна різноманітність та євроінтеграційні процеси.

Обґрунтовано необхідність розгляду комунікативної політики органів місцевого самоврядування крізь призму крос-культурної взаємодії, у межах якої комунікація виконує не лише інформаційну чи координаційну функцію, а виступає механізмом соціальної інтеграції, підтримки довіри та забезпечення суспільної згуртованості територіальної громади. У зв'язку з цим сформульовано авторське визначення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурності як системної, цілеспрямованої та інституційно закріпленої діяльності, спрямованої на налагодження відкритої, двосторонньої та інклюзивної взаємодії з різними соціальними й культурними групами населення з урахуванням їхніх цінностей, норм і комунікативних практик.

Доведено, що формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування є складним багаторівневим процесом, ефективність якого значною мірою залежить від рівня інституційної та комунікативної спроможності суб'єктів публічного управління. Визначено роль комунікативної компетентності, емоційного інтелекту, міжкультурної чутливості, кризової комунікації та адаптивного управління у забезпеченні ефективної взаємодії між владою і громадою. На цій основі розроблено структурно-функціональну модель формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища, що інтегрує зовнішні чинники, інституційну та комунікативну спроможність, процес формування політики, інструменти взаємодії та очікувані результати її реалізації. Це дозволило окреслити рекомендації щодо формування та подальшої реалізації комунікативної політики ОМС, що систематизовані за основними напрямками управлінської діяльності.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [72; 74; 172].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні

Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в Україні формується під впливом одночасно двох процесів: децентралізації (розширення повноважень і відповідальності громад) та цифровізації публічного управління (зміна каналів і стандартів взаємодії з громадянами). В умовах воєнних і післявоєнних викликів зростає значення оперативного інформування населення, протидії дезінформації, інклюзивності комунікацій для різних соціальних груп, зокрема ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, мешканців прифронтових територій.

Попри очевидну практичну вагу, нормативно-правове забезпечення комунікативної політики ОМС в Україні має фрагментарний характер: значна частина вимог до відкритості, доступу до інформації, участі громадськості й електронної взаємодії «розпорошена» між конституційними нормами, законами та підзаконними актами, що ускладнює цілісне управління комунікаціями на місцевому рівні. Водночас відсутність спеціального профільного закону про публічні комунікації/державну та місцеву комунікативну політику не дозволяє встановити єдині стандарти якості, мінімальні вимоги до комунікативної спроможності ОМС та узгоджені механізми оцінювання результативності комунікацій.

Українські дослідження з тематики публічних комунікацій наголошують на взаємозв'язку інформаційної відкритості, довіри та якості публічних послуг, а також на зростанні ролі цифрових каналів і партисипативних механізмів у діяльності ОМС. Зокрема, у навчально-методичній літературі з публічного управління комунікації розглядаються як інституційна компетентність органів влади, що охоплює інформування, консультації, залучення та зворотний зв'язок

[85]. У монографічних працях підкреслено, що комунікативний потенціал місцевого самоврядування визначається не лише ресурсами громади, а й якістю правил взаємодії влади та громадян, закріплених у нормативних актах [86]. Окремий напрям досліджень стосується нормативно-правових засад інформаційної відкритості та комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю [50].

Іноземні та міжнародні джерела здебільшого формують рамкові стандарти: Європейська хартія місцевого самоврядування як базовий документ щодо автономії ОМС [107], рекомендації Ради Європи щодо участі громадян у місцевому житті [110], стандарти відкритого врядування та залучення стейкхолдерів (ОЕСР) [154], а також підходи до доступу до інформації та участі громадськості у прийнятті рішень (Оргуська конвенція) [180].

Водночас у наявних публікаціях недостатньо системно розкрито саме «нормативну архітектуру» комунікативної політики ОМС: ієрархію актів, їхню функціональну роль (права, обов'язки, процедури, інструменти), прогалини та можливості уніфікації місцевих регламентів. Тому систематизація нормативно-правових засад комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні, визначення ключових регуляторних блоків (доступ до інформації, відкритість, участь, звернення, цифрова взаємодія, прозорість фінансів), а також окреслення проблем правового забезпечення і практичних напрямів його вдосконалення на місцевому рівні з урахуванням міжнародних стандартів є необхідною передумовою для комплексного аналізу сучасного стану реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування та оцінювання її інституційної спроможності в умовах глобальних викликів.

Основою нашого дослідження є нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність органів місцевого самоврядування у сфері інформаційної відкритості, комунікативної взаємодії та участі громадськості, зокрема Конституція України, закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про адміністративні послуги», а також підзаконні

нормативні акти Кабінету Міністрів України, які визначають процедурні стандарти публічних консультацій, оприлюднення інформації та використання відкритих даних. Додатково використано локальні нормативні документи органів місцевого самоврядування (статути територіальних громад, регламенти місцевих рад, положення про громадські слухання та електронні петиції), що дозволило врахувати практичний рівень реалізації законодавчих вимог.

Проаналізувавши весь масив документів, можна констатувати, що у чинному законодавстві України термін «комунікативна політика органів місцевого самоврядування» прямо не кодифікований. Натомість його зміст виводиться з комплексу прав і обов'язків ОМС щодо:

- забезпечення права людини на інформацію та свободу вираження поглядів;
- надання відповідей на звернення та запити;
- оприлюднення публічної інформації;
- організації консультацій та участі громадськості;
- забезпечення прозорості управлінських і бюджетних процесів;
- застосування електронних інструментів ідентифікації, сервісів і комунікацій.

Виходячи з цього, комунікативна політика ОМС у нормативному сенсі – це сукупність юридично визначених принципів, процедур, інструментів і стандартів взаємодії між ОМС та жителями територіальної громади (і ширшими аудиторіями), спрямованих на забезпечення прав громадян, підзвітності влади та залучення до ухвалення рішень.

Визначення такого підходу зумовлює необхідність звернення до першоджерел правового регулювання, які формують обов'язкові засади публічної комунікації на місцевому рівні. Передусім ідеться про конституційні норми, що закріплюють фундаментальні права людини та принципи організації місцевого самоврядування.

Конституція України закладає базові права, без яких комунікація з владою була б декларативною: свободу думки і слова та право вільно збирати, зберігати

й поширювати інформацію; право направляти індивідуальні чи колективні звернення до органів влади та отримувати обґрунтовану відповідь [30]. Норми про місцеве самоврядування як форму здійснення народом влади визначають принципову легітимність вимоги громадян до прозорості і підзвітної комунікації з боку ОМС [30].

Таким чином, комунікаційна відкритість ОМС є не «доброю практикою», а похідною від конституційних гарантій прав людини й засад публічної влади. Водночас, конституційні норми мають загальний характер і потребують конкретизації на рівні спеціального законодавства, яке визначає інституційні механізми реалізації цих гарантій у повсякденній діяльності органів місцевого самоврядування. Ключову роль у такій конкретизації відіграє базовий галузевий закон, що регламентує організацію місцевої влади та форми взаємодії з територіальною громадою.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає організаційно-правові основи діяльності ОМС та інструменти місцевої демократії [63]. Для комунікативної політики важливі положення, що:

- підкреслюють роль територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування;
- встановлюють інструменти участі (місцеві ініціативи, громадські слухання тощо) як правові форми комунікації «влада – громада»;
- закріплюють публічність роботи ради та виконавчих органів через процедурні норми, які деталізуються регламентами і статутами громад [63].

Водночас, цей закон не встановлює сучасних вимірюваних стандартів комунікації (мінімальні вимоги до офіційних каналів, строків, доступності контенту, кризової комунікації), що породжує нерівномірність практик у громадах.

Попри наявність базових інструментів місцевої демократії, чинне законодавство України фактично не визначає стандартизованих вимог до організації комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування. Відсутність законодавчо закріплених критеріїв комунікативної спроможності,

мінімальних вимог до кризової комунікації, цифрової доступності та стандартів взаємодії з різними соціальними групами призводить до суттєвої диференціації комунікативних практик між територіальними громадами. У результаті ефективність комунікативної політики значною мірою залежить не від системного нормативного регулювання, а від управлінської спроможності конкретної громади, кадрового потенціалу та рівня цифрового розвитку органу місцевого самоврядування.

Нормативне «ядро» комунікативної політики ОМС складають два системоутворювальні закони, а саме:

- Закон України «Про інформацію» [61];
- Закон України «Про доступ до публічної інформації» [54].

Перший закріплює загальні принципи інформаційних відносин, визначає підходи до інформації як об'єкта правового захисту, а також базові вимоги до інформаційної діяльності суб'єктів владних повноважень [61]. Другий деталізує процедури доступу до публічної інформації: обов'язки розпорядників (зокрема ОМС), строки розгляду запитів, форми надання інформації, підстави обмеження доступу тощо [54].

Для комунікативної політики ОМС це означає дві юридичні логіки, які мають працювати паралельно:

- реактивна комунікація (відповідь на запит/звернення);
- проактивна комунікація (регулярне оприлюднення інформації, щоб зменшувати потребу в запитах).

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління проактивна комунікація дедалі більше інтегрується з інструментами цифрового врядування та відкритого врядування. Оприлюднення інформації на офіційних вебсайтах, у системах відкритих даних і соціальних мережах фактично перетворюється на постійний механізм управлінської взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами. Водночас цифровізація комунікацій породжує нові виклики, пов'язані з інформаційною безпекою, цифровою нерівністю, доступністю контенту для різних груп населення та необхідністю

оперативного реагування на дезінформацію в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність розширення нормативного регулювання не лише процедур доступу до інформації, а й правил цифрової комунікації органів місцевого самоврядування.

Практична проблема полягає в тому, що в багатьох громадах проактивне оприлюднення здійснюється без уніфікованих місцевих стандартів (структура сайту, архіви рішень, доступність для людей з порушеннями зору, зрозумілість бюджету, тощо). Нормативно це частково компенсується підзаконним регулюванням відкритих даних. Водночас, навіть за умов належного рівня оприлюднення інформації комунікативна взаємодія між органами місцевого самоврядування та громадянами не вичерпується проактивними формами інформування. Важливим доповненням до них виступають процедурно врегульовані механізми індивідуального зворотного зв'язку, які дозволяють громадянам безпосередньо реагувати на дії чи бездіяльність місцевої влади.

Закон України «Про звернення громадян» встановлює інституційний механізм персоналізованої комунікації мешканця з ОМС: вимоги до звернень, порядок їх розгляду, строки, гарантії заявника та обов'язки органу влади [60]. Нормативна конструкція звернень є критичною для довіри до ОМС, оскільки саме через звернення громадяни «перевіряють» здатність влади слухати, відповідати по суті та виправляти управлінські помилки.

У комунікативній політиці ОМС цей інструмент має бути інтегрований із іншими каналами: роботою ЦНАП, контакт-центрами, електронними сервісами, офіційними сторінками і публічними консультаціями – щоб зворотний зв'язок перетворювався на управлінські рішення, а не лише «листування».

Ключовий підзаконний акт, що задає процедурні стандарти участі громадськості, – постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 03.11.2010 р., яка затверджує порядок проведення консультацій з громадськістю та типові положення про громадські ради [56]. Хоч акт безпосередньо орієнтований на формування та реалізацію державної політики, його процедурні підходи (повідомлення, строки, аналіз пропозицій, зворотний зв'язок) часто

використовуються як модель для місцевих консультацій – через локальні положення ради/виконкому.

Практика реалізації консультаційних механізмів в Україні свідчить, що формальне існування процедур участі не завжди забезпечує реальний вплив громадськості на процеси ухвалення рішень. У багатьох територіальних громадах консультації з громадськістю мають переважно інформаційний або декларативний характер, а результати обговорень не супроводжуються належним зворотним зв'язком щодо врахування чи відхилення пропозицій громадян. Це актуалізує необхідність переходу від процедурного розуміння участі до формування повноцінної партисипативної комунікативної політики, орієнтованої на співучасть громадян у виробленні локальних управлінських рішень.

Водночас, участь на місцевому рівні значною мірою «тримається» на статутах територіальних громад, регламентах рад, положеннях про громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадський бюджет. Це створює широку автономію ОМС, але й ризик «регуляторної нерівності»: у частини громад процедури участі формальні, із мінімальним залученням і слабким зворотним зв'язком.

Аналіз локальних нормативних актів окремих територіальних громад підтверджує суттєву диференціацію підходів до регулювання комунікативної взаємодії з громадськістю. Зокрема, у Статуті територіальної громади міста Львова значна увага приділяється механізмам громадської участі, електронним консультаціям, місцевим ініціативам та цифровим формам взаємодії з мешканцями, що свідчить про інтеграцію принципів партисипативного управління у систему місцевого управління [66]. Натомість у багатьох територіальних громадах положення статутів і регламентів обмежуються загальними декларативними нормами щодо відкритості та проведення громадських слухань без деталізації процедур зворотного зв'язку, цифрової участі чи механізмів врахування пропозицій громадськості.

Порівняльний аналіз регламентів місцевих рад також демонструє відмінності у рівні нормативного забезпечення комунікативної діяльності.

Наприклад, Регламент Івано-Франківської міської ради містить окремі положення щодо онлайн-трансляцій засідань, електронного документообігу та доступу громадськості до проєктів рішень [59], тоді як у частині громад відповідні процедури або недостатньо деталізовані, або взагалі не інтегровані у систему локального нормативного регулювання. Це свідчить про відсутність уніфікованих підходів до формування локальної нормативної бази комунікативної політики та залежність ефективності механізмів участі від рівня інституційної та комунікативної спроможності конкретної громади.

Комунікативна політика ОМС все більше набуває сервісного характеру: значна частина контактів із громадянами відбувається навколо послуг, реєстрації, довідок, запису в чергу, електронних заяв. Тут важливі два нормативно-правові акти, а саме:

- Закон України «Про адміністративні послуги», що визначає загальні засади надання послуг, стандарти організації ЦНАП та вимоги до інформації про послуги [51];
- Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», який формує правову основу для електронних підписів/ідентифікації та юридично значимих електронних взаємодій [55].

Саме ці акти роблять комунікацію «омніканальною»: громадянин може звернутися особисто, письмово, електронно, через інтегровані сервіси – і в кожному випадку очікує однакової якості відповіді та однакових правових гарантій. Розвиток цифрових сервісів в Україні підтверджує поступову трансформацію комунікативної взаємодії між органами влади та громадянами в напрямі цифрового врядування. За даними Міністерства цифрової трансформації України, на початок 2025 року в Україні функціонувало 4544 центрів надання адміністративних послуг і віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП, а значна частина адміністративних послуг уже інтегрована в електронні сервіси та застосунок «Дія» [7]. За даними аналітичного дослідження GovTech Pulse, проведеного у 2025 р. Global Government Technology Centre Kyiv разом із дослідницькою агенцією Info Sapiens, цифрові інструменти взаємодії з громадянами стали одним

із ключових елементів забезпечення безперервності надання публічних послуг та комунікації з населенням в умовах воєнного стану [2]. Дослідження засвідчує, що органи місцевого самоврядування активно використовують електронні сервіси, соціальні мережі, месенджери та цифрові платформи для інформування населення, організації зворотного зв'язку та координації взаємодії з мешканцями громад. Це свідчить про поступове зміщення акценту з традиційної адміністративної моделі комунікації на сервісно-орієнтовану модель взаємодії з громадянами.

Водночас цифровізація адміністративних послуг формує нові вимоги до комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування. Йдеться не лише про технічну доступність сервісів, а й про здатність забезпечувати зрозумілу навігацію послуг, оперативність реагування, інформаційну безпеку, підтримку багатоканального зворотного зв'язку та доступність цифрової комунікації для різних соціальних груп населення. У таких умовах комунікативна політика ОМС дедалі більше набуває сервісно-орієнтованого характеру та інтегрується із цифровим врядуванням, перетворюючись на важливий інструмент забезпечення довіри, відкритості та стійкості взаємодії між владою і територіальною громадою.

Комунікативна політика ОМС невіддільна від прозорості бюджетних процесів і фінансової інформації. Важливими є:

- Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» [52];
- Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21.10.2015 р. щодо наборів даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних [58].

Ці акти задають мінімальну правову планку: публічні кошти мають бути «видимі», а дані – доступні та придатні до повторного використання. Однак «відкритість даних» не тотожна «зрозумілості інформації». Тому в межах місцевої комунікативної політики потрібні додаткові практики: пояснювальні бюджети для громадян, візуалізації, регулярні звіти, відповіді на типові питання.

Актуальність цього підходу підтверджується результатами українських досліджень у сфері прозорості місцевого врядування. Зокрема, у дослідженнях Transparency International Ukraine наголошується, що ефективність бюджетної

прозорості визначається не лише обсягом оприлюднених даних, а й рівнем їх доступності, структурованості та зрозумілості для громадян [70]. У багатьох випадках органи місцевого самоврядування формально виконують вимоги щодо оприлюднення фінансової інформації, однак відсутність належного комунікаційного супроводу ускладнює її використання мешканцями громад для громадського контролю чи участі у бюджетному процесі.

Подібні висновки містяться і в аналітичному звіті Громадського Партнерства «За прозорі місцеві бюджети!», присвяченому питанням відкритості та цифровізації фінансових питань функціонування місцевого самоврядування, де підкреслюється, що сучасна комунікативна політика громад повинна забезпечувати не лише технічне оприлюднення фінансової інформації, а й формування доступного для громадян комунікаційного середовища, орієнтованого на відкритість, підзвітність та двосторонню взаємодію [24]. У цьому контексті комунікативна політика ОМС поступово інтегрує практики «громадянського бюджету», відкритих бюджетних порталів, публічних консультацій та візуалізації фінансової інформації, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування.

Показовим для українського контексту є розпорядження Кабінету Міністрів України № 85-р від 13.01.2010 р. про схвалення Концепції проєкту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» [67]. Документ фіксує потребу впровадження стандартів інформаційного обміну між органами влади, медіа та громадськістю, включно з ОМС [67]. Хоча концептуальна рамка не була реалізована у вигляді окремого базового закону, вона зберігає значення як політико-адміністративний маркер: держава визнавала системну проблему відсутності єдиних стандартів комунікації в публічному секторі. У ситуації, коли національне правове регулювання залишається фрагментарним, додаткового методологічного та нормативного значення набувають міжнародні документи, які пропонують усталені підходи до організації публічних комунікацій і можуть бути використані як орієнтири для розбудови місцевої комунікативної політики.

Міжнародні документи корисні не як «зовнішнє посилення», а як джерело критеріїв якості. Так, Європейська хартія місцевого самоврядування закріплює принципи автономії та належного здійснення місцевих повноважень, що логічно включає підзвітність і відкритість перед громадою [107]. Рекомендація Ради Європи CM/Rec(2018)4 окреслює заходи стимулювання участі громадян у місцевому прийнятті рішень і наголошує на розвитку комунікацій між громадянами та місцевими обраними представниками [110]. Рекомендація ОЕСР щодо відкритого врядування пропонує рамку для політик прозорості, підзвітності, участі та цілісних стратегій «відкритого уряду» [154]. Організація конвенція задає стандарти доступу до інформації та участі у прийнятті рішень (передусім у сфері довкілля), які в українській практиці часто стають «еталоном» процедурної якості консультацій [180].

Важливу роль для розвитку сучасних підходів до комунікативної політики органів місцевого самоврядування відіграє практика Європейського суду з прав людини, яка поступово розширює зміст права на інформацію та свободи вираження поглядів у контексті демократичного врядування. У рішеннях ЄСПЛ наголошується, що доступ до інформації, яка становить суспільний інтерес, є необхідною передумовою громадського контролю за діяльністю органів влади та реалізації права громадян на участь у публічному житті. Водночас практика ЄСПЛ фактично формує додаткові стандарти інформаційної відкритості органів публічної влади, орієнтовані не лише на формальне оприлюднення інформації, а й на забезпечення її доступності, зрозумілості та своєчасності для громадян. У контексті діяльності органів місцевого самоврядування це означає необхідність розглядати комунікативну політику як складову забезпечення прав людини та інструмент реалізації принципів відкритого врядування на локальному рівні.

Окремі аспекти імплементації стандартів ЄСПЛ у сфері доступу до інформації та комунікаційної відкритості органів влади також розглядаються у працях Х. Буртник, Л. Опришко і Т. Олексіюк, які підкреслюють, що практика Європейського суду з прав людини сприяє трансформації підходів до інформаційної взаємодії між владою та громадянами: від формального

інформування – до забезпечення реальної можливості участі громадськості у процесах ухвалення рішень [9; 44]. Це посилює важливість комунікативної політики органів місцевого самоврядування як інституційного механізму забезпечення демократичної легітимності місцевої влади.

Аналізуючи міжнародні документи, можна зробити висновок, що Україні не обов'язково створювати «нову» комунікативну систему – радше потрібно уніфікувати місцеві регламенти та стандарти, зібравши розпорошені вимоги в зрозумілу управлінську модель, що представлена на рис. 2.1.

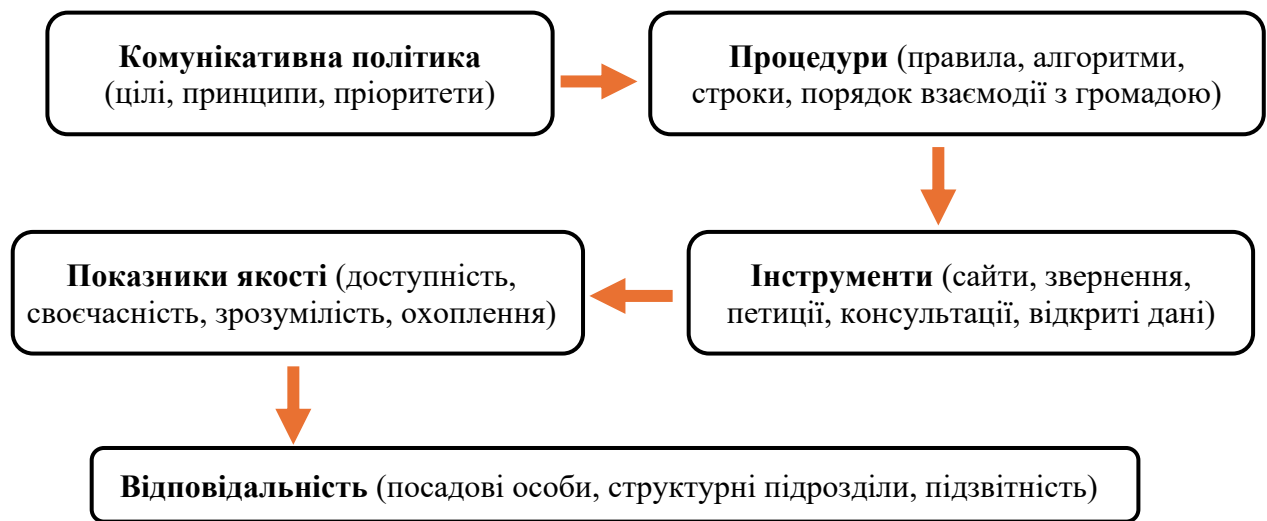


Рис. 2.1 – Логіка уніфікації нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування

Примітка: розроблено авторкою

Схема відображає логіку імплементації нормативно-правових вимог у сфері комунікативної політики ОМС: від стратегічного рівня (політика) до операційного (процедури та інструменти) і контрольного (показники якості та відповідальність). Такий підхід дозволяє уніфікувати розпорошені норми законодавства та локальних актів у цілісну управлінську модель, орієнтовану на результат і підзвітність [11]. Водночас запропонована модель демонструє багаторівневий характер нормативного забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування, у межах якого кожен рівень виконує окрему функцію у процесі регулювання комунікативної взаємодії між владою та громадою.

Зокрема, конституційний рівень формує базові правові гарантії доступу до інформації, участі громадян у місцевому самоврядуванні та відкритості діяльності органів влади; спеціальне законодавство визначає основні механізми реалізації цих прав і процедур взаємодії; підзаконне регулювання конкретизує порядок проведення консультацій, оприлюднення інформації, функціонування цифрових платформ та інших інструментів комунікації; локальні акти ОМС забезпечують адаптацію загальнодержавних норм до потреб конкретної територіальної громади; а цифрові та кризові механізми спрямовані на забезпечення оперативності, безперервності та стійкості комунікативної діяльності в умовах глобальних викликів і воєнного стану.

Для систематизації функціонального призначення різних рівнів нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування доцільно узагальнити їх основні регуляторні характеристики, інструменти реалізації та проблеми практичного застосування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Функціональна характеристика нормативно-правових рівнів забезпечення
комунікативної політики ОМС

Рівень нормативного регулювання	Основні нормативні акти	Основні функції у сфері комунікативної політики	Ключові інструменти реалізації	Основні проблеми
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Конститу- ційний	Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування	Закріплення базових прав і принципів відкритості та участі	право на інформацію, участь громадян	декларативність окремих норм
Спеціальне законодавство	Закони України «Про місцеве самоврядування», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян»	Регулювання процедур комунікації та взаємодії з громадою	звернення, петиції, громадські слухання	фрагментарність регулювання
Підзаконне регулювання	постанови КМУ, методичні рекомендації	Конкретизація процедур взаємодії	консультації з громадськістю, відкриті дані	відсутність уніфікованих стандартів

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Локальні акти ОМС	регламенти рад, статuti громад, комунікативні стратегії	Адаптація комунікативної політики до місцевих умов	локальні процедури участі та інформування	значна диференціація між громадами
Цифрові та кризові механізми	акти щодо цифровізації, інформаційної безпеки, воєнного стану	Забезпечення адаптивності та кризової взаємодії	соцмережі, цифрові платформи, кризові комунікації	недостатнє нормативне врегулювання кризових комунікацій

Примітка: сформовано авторкою

Реалізація на практиці пропонованої вище управлінської моделі може стикатися з низкою системних обмежень нормативного й інституційного характеру, які потребують окремого аналізу. Їх ідентифікація є необхідною передумовою для визначення реалістичних напрямів удосконалення правового забезпечення комунікативної політики на місцевому рівні. До ключових проблем нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування можна віднести такі [11]:

1. Фрагментарність регулювання: норми про комунікації «розсіяні» між законами про інформацію, доступ, звернення, послуги, фінансову відкритість, підзаконними актами та локальними рішеннями.
2. Нерівномірність місцевих практик: правова автономія громад без стандартів якості призводить до різних рівнів прозорості й участі.
3. Слабка «процедуризація» кризової комунікації: норми переважно орієнтовані на регулярні процеси, а не на комунікацію під час ризиків, надзвичайних ситуацій чи воєнних загроз.
4. Недостатня інтеграція цифрових каналів: електронні сервіси нерідко існують «паралельно» із традиційними процедурами без єдиного стандарту сервісної комунікації.

Особливого значення проблема нормативного забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування набула в умовах воєнного стану. Повномасштабна війна суттєво змінила характер комунікативної

взаємодії між владою та громадою, актуалізувавши потребу в оперативному кризовому інформуванні, координації дій населення, протидії дезінформації та підтримці соціальної стійкості територіальних громад. Водночас чинна нормативна база переважно орієнтована на регулювання стандартних адміністративних процедур і недостатньо враховує специфіку кризових та безпекових комунікацій на місцевому рівні, що створює додаткові ризики для ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням в умовах надзвичайних ситуацій і воєнних загроз.

Виходячи з перерахованих проблем, пропонуємо такі практично-правові напрями удосконалення нормативного поля комунікативної політики на рівні ОМС (без очікування змін на національному рівні) [11]:

- ухвалення локальної політики (концепції) комунікацій із визначенням цілей, аудиторій, каналів, стандартів доступності, періодичності звітності та показників ефективності;
- затвердження єдиного стандарту оприлюднення (структура сайту, архіви рішень, набори даних, зрозумілі бюджети, реєстр консультацій та їх результати);
- запровадження процедури зворотного зв'язку: як саме пропозиції громадян трансформуються в рішення або мотивовані відмови;
- уніфікація положень про консультації, слухання, місцеві ініціативи, петиції із мінімальними строками, вимогами до інформування та публікації підсумків;
- розроблення протоколів кризових комунікацій (тригери, відповідальні, шаблони повідомлень, взаємодія з ДСНС/військовими адміністраціями, мовна та інклюзивна доступність).

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, варто зазначити, що нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні має багаторівневий характер і спирається на фундаментальні конституційні гарантії свободи слова, права на інформацію та права на звернення. Саме ці базові положення формують правовий обов'язок

місцевої влади діяти відкрито, забезпечувати підзвітність і вибудовувати системну комунікацію з територіальною громадою, а не обмежуватися ситуативним інформуванням населення.

Ключову роль у формуванні правових рамок комунікативної взаємодії на місцевому рівні відіграють галузеві закони, які визначають організаційні засади місцевого самоврядування, правила доступу до публічної інформації, механізми реагування на звернення громадян та інші форми зворотного зв'язку. У сукупності ці документи створюють основу для реалізації місцевої демократії та забезпечення інформаційних прав мешканців громад, водночас залишаючи значний простір для локальної нормотворчості та управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Підзаконне нормативне регулювання та інструменти відкритих даних і прозорості використання публічних коштів відіграють важливу роль у процедурному та технологічному наповненні комунікативної політики. Проте їх застосування не компенсує відсутності уніфікованих місцевих стандартів якості комунікацій, що зумовлює нерівномірність практик інформування, консультацій та участі громадян у різних територіальних громадах.

Системною проблемою залишається відсутність спеціального базового закону, який би комплексно врегульовував питання державної та місцевої комунікативної політики. Це спричиняє фрагментарність правового поля та залежність ефективності комунікацій від управлінської спроможності конкретних органів місцевого самоврядування. Водночас наявність концептуальних урядових документів свідчить про усвідомлення цієї проблеми на рівні державної політики та створює передумови для подальшого розвитку нормативного регулювання у цій сфері.

Міжнародні стандарти та рекомендації у сфері місцевої демократії, відкритого врядування й участі громадян доцільно розглядати не як формальне джерело запозичень, а як орієнтир для визначення критеріїв якості комунікативної політики – прозорості, підзвітності, інклюзивності та результативності. Їх практична цінність для України полягає у можливості

адаптації цих критеріїв до локальних регламентів, процедур і показників спроможності органів місцевого самоврядування з урахуванням національного правового та інституційного контексту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням моделей оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, аналізом впливу цифрових інструментів і соціальних мереж на якість публічних комунікацій, а також із порівняльними дослідженнями локальних практик імплементації міжнародних стандартів участі громадян. Окремого наукового інтересу набуває вивчення інституційних механізмів реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування, що забезпечують практичне функціонування системи публічної комунікації на локальному рівні, та комунікативної політики громад в умовах кризових ситуацій і воєнних загроз, що дозволить поглибити розуміння ролі нормативно-правового регулювання у забезпеченні стійкості та довіри на місцевому рівні.

2.2 Інституційні механізми реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування

Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в Україні почала зазнавати суттєвих трансформацій в роки світової пандемії COVID-19 і активно продовжила змінюватися вже в умовах повномасштабної російсько-української війни. Зовнішні виклики зумовили перехід від одностороннього висвітлення інформації у форматі «влада-громадяни» до двостороннього процесу взаємодії, що в окремих територіальних громадах досягло більш-менш сталого партнерства. Звісно, що такі зміни не мають стовідсоткового охоплення всієї країни, проте вони мають чітку тенденційність і формують невідворотній тренд на ефективну комунікацію задля розвитку громади.

Серед усіх чинників, що здійснили вагомий вплив на зазначені зміни, варто виокремити активне розроблення стратегій розвитку територіальних громад в Україні та комунікативних стратегій, як їх складових, і формування

спеціалізованих інституційних механізмів у структурі місцевого самоврядування. Йдеться насамперед про створення пресслужб, комунікаційних відділів, центрів надання адміністративних послуг, цифрових платформ взаємодії, консультативних органів та інших інституцій, діяльність яких спрямована на забезпечення системної взаємодії між владою та громадою. Такі інституційні утворення поступово замінили практику покладання функцій комунікування на окремих посадових осіб, для яких інформаційна діяльність часто не була основною сферою професійної відповідальності. У результаті поєднання згаданих двох чинників комунікативна політика органів місцевого самоврядування в Україні стала більш цілеспрямованою, системною та професійною.

Реалізація комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні забезпечується складною системою інституційних механізмів, що охоплюють як загальнодержавний, так і локальний рівні публічного управління. На відміну від нормативно-правового забезпечення, яке визначає формальні правила та принципи комунікативної взаємодії, інституційне забезпечення формує практичну систему суб'єктів, організаційних структур, процедур та інструментів, через які здійснюється комунікація між владою та громадянами. У сучасних умовах цифровізації, воєнного стану та зростання інформаційних загроз інституційний вимір комунікативної політики набуває особливого значення, оскільки саме від ефективності функціонування відповідних інституцій залежить здатність органів влади забезпечувати оперативне інформування населення, кризове реагування, підтримку суспільної довіри та стійкість територіальних громад [92].

Інституційна система забезпечення комунікативної політики в Україні має багаторівневий характер. На загальнодержавному рівні формуються стратегічні, нормативні й організаційні засади публічних комунікацій, тоді як на рівні місцевого самоврядування відбувається їх безпосередня практична реалізація у взаємодії з територіальними громадами. У сучасних умовах комунікативна політика органів місцевого самоврядування вже не обмежується діяльністю

окремих осіб чи загальних відділів. Вона охоплює широку систему інституцій та механізмів, до яких належать органи державної влади, цифрові платформи, консультативні структури, центри надання адміністративних послуг, офіційні вебресурси, соціальні мережі, кризові комунікаційні центри та інші суб'єкти, залучені до забезпечення публічної взаємодії [4].

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку комунікативної політики є поступове зміщення акценту від інформаційно-репрезентаційної моделі до моделі стратегічних комунікацій та адаптивного управління, у межах якої комунікація розглядається як складова управлінського процесу, інструмент координації дій та забезпечення суспільної стійкості. Саме тому система інституційного забезпечення комунікативної політики формується не лише навколо класичних інформаційних функцій, а й навколо питань цифрової трансформації, інформаційної безпеки, кризового реагування, боротьби з дезінформацією та забезпечення взаємодії з різними соціальними групами населення, зокрема внутрішньо переміщеними особами, ветеранами та громадянським суспільством.

На загальнодержавному рівні формування рамкових засад комунікативної політики здійснюють Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та центральні органи виконавчої влади, компетенція яких пов'язана з інформаційною політикою, цифровізацією, медіарегулюванням та стратегічними комунікаціями. Так, Верховна Рада України забезпечує законодавче регулювання права на інформацію, відкритості діяльності органів влади, функціонування медіа, електронного врядування та громадської участі. Кабінет Міністрів України формує державну політику у сфері цифрової трансформації, відкритих даних, електронної демократії та кризових комунікацій, а також забезпечує координацію діяльності центральних органів виконавчої влади у відповідних сферах [68].

Особливу роль у розвитку сучасної системи публічних комунікацій відіграє Міністерство цифрової трансформації України, діяльність якого суттєво вплинула на формування цифрової інфраструктури комунікативної взаємодії між

державою, органами місцевого самоврядування та громадянами. Саме через розвиток електронних сервісів, порталу та застосунку «Дія», механізмів електронної ідентифікації й інтеграції адміністративних послуг у цифровий формат відбувається трансформація традиційних моделей комунікації у напрямі цифрового врядування. Водночас цифровізація створює нові вимоги до комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, які повинні забезпечувати багатоканальну взаємодію з населенням, цифрову доступність послуг та оперативне інформування громадян.

У контексті протидії інформаційним загрозам і розвитку стратегічних комунікацій важливу роль відіграють Міністерство культури України, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, а також Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. Їх діяльність спрямована на формування державної політики у сфері інформаційної безпеки, протидії дезінформації, розвитку медіаграмотності та координації кризових комунікацій в умовах воєнного стану. Хоча зазначені інституції не здійснюють безпосереднього управління комунікативною політикою територіальних громад, саме вони формують стратегічні та нормативні рамки, у межах яких функціонують локальні системи публічної комунікації.

Особливої уваги в перерахованій вище сукупності інституцій національного рівня заслуговує державна установа «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки», оскільки її інституціоналізація відбулася вже в період посилення глобальних інформаційних ризиків, пандемійних викликів і зростання гібридних загроз. Центр створений з метою реалізації державної інформаційної політики, реалізації політики у сфері інформаційної безпеки, організації протидії іноземним інформаційним маніпуляціям та втручанням, розбудови державних стратегічних комунікацій, спрямованих посилити позиції України у світовому інформаційному середовищі та комунікаціях уряду в співпраці з суспільством і громадськими організаціями за напрямком протидії іноземним інформаційним маніпуляціям та втручанням,

забезпечення інформаційного суверенітету України, зокрема з питань поширення суспільно важливої інформації в Україні та за її межами [57].

Нормативно-стратегічне значення Центру посилюється положеннями Стратегії інформаційної безпеки України, затвердженої Указом Президента України № 685/2021. У документі прямо визначено стратегічну ціль щодо створення ефективної системи стратегічних комунікацій, метою якої є забезпечення інформаційної взаємодії та діалогу між органами державної влади, органами місцевого самоврядування і суспільством, зокрема з питань кризових ситуацій [65]. Це має принципове значення для комунікативної політики ОМС, оскільки переводить локальну комунікацію з площини ситуативного інформування у площину узгодженої взаємодії з державною системою стратегічних комунікацій.

У практичному вимірі вплив Центру на комунікативну політику органів місцевого самоврядування є переважно непрямим, але суттєвим. Він проявляється через формування інформаційних стандартів протидії дезінформації, поширення перевірених повідомлень, вироблення аналітичних матеріалів щодо інформаційних операцій, а також підтримку єдиної методологічної та інформаційно-безпекової рамки для локальної комунікативної політики в умовах війни. Для територіальних громад це важливо насамперед у ситуаціях кризового інформування та протидії фейкам, коли локальні повідомлення мають бути узгоджені з національними наративами, безпековими обмеженнями та принципами достовірності інформації.

Для кращого розуміння ролі окремих суб'єктів у системі інституційного забезпечення комунікативної політики доцільно систематизувати основні функції органів публічної влади на національному рівні, їх інструменти впливу та значення для формування локальної системи публічних комунікацій органів місцевого самоврядування (табл. 2.2).

Представлена система інституційного забезпечення свідчить про формування в Україні багаторівневої моделі реалізації комунікативної політики, у межах якої органи державної влади формують стратегічні, нормативні та безпекові рамки публічної комунікації.

Таблиця 2.2

Інституційне забезпечення комунікативної політики в Україні: функції органів публічної влади на національному рівні

Інституція	Основні повноваження у сфері комунікативної політики	Інструменти впливу	Важливість для комунікативної політики ОМС
Верховна Рада України	законодавче регулювання права на інформацію, медіа, цифровізації, доступу до публічної інформації	закони, парламентський контроль	формування правових засад комунікативної діяльності ОМС
Кабінет Міністрів України	формування державної політики у сфері цифровізації та комунікацій	концепції, стратегії, постанови	координація державної політики у сфері публічних комунікацій
Міністерство цифрової трансформації України	розвиток цифрового врядування та електронних сервісів	«Дія», відкриті дані, електронні послуги	цифровізація комунікативної взаємодії ОМС
Міністерство культури України	формування політики стратегічних комунікацій та інформаційної стійкості	інформаційні кампанії, стратегічні комунікації	підтримка кризових та безпекових комунікацій
Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки	протидія дезінформації та інформаційним загрозам	fact-checking, інформаційна аналітика	формування інформаційної стійкості громад
Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України	кіберзахист та безпека інформаційної інфраструктури	системи кібербезпеки	захист цифрової комунікаційної інфраструктури
Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення	регулювання медіапростору	ліцензування, моніторинг медіа	забезпечення інформаційної безпеки та медіарегулювання

Примітка: систематизовано авторкою

Окреме місце в системі інституційного забезпечення комунікативної політики в умовах воєнного стану посідають місцеві державні адміністрації (МДА), які стали важливими суб'єктами кризових комунікацій, координації інформування населення та взаємодії з органами місцевого самоврядування. Практика останніх років продемонструвала, що ефективність локальної комунікації значною мірою залежить від здатності органів місцевої влади

інтегрувати власні комунікаційні механізми із загальнодержавною системою стратегічних і безпекових комунікацій. В умовах безпекових загроз, необхідності оперативного інформування населення, координації евакуаційних заходів, реагування на надзвичайні ситуації та протидії дезінформації саме МДА (в окремих регіонах – військові адміністрації) часто стають ключовими суб'єктами кризових комунікацій у територіальних громадах. Водночас посилення їх ролі актуалізує питання балансу між централізацією управління та збереженням автономії місцевого самоврядування.

У науковому й експертному середовищі звертається увага на те, що функціонування військових адміністрацій у частині громад фактично призводить до трансформації традиційної моделі місцевого самоврядування та перерозподілу управлінських і комунікаційних повноважень між органами місцевого самоврядування та державними структурами. Зокрема, в окремих містах України, насамперед у прифронтових або стратегічно важливих регіонах, військові адміністрації почали виконувати не лише безпекові чи координаційні функції, а й функції інформаційного управління, публічного інформування та кризового менеджменту. Практика функціонування військових адміністрацій у громадах Донецької, Харківської, Херсонської та Запорізької областей демонструє поступове формування нових механізмів взаємодії між державою, місцевою владою та населенням, у межах яких комунікація дедалі більше інтегрується у систему безпекового управління [3].

При цьому експерти у сфері місцевого самоврядування та децентралізації наголошують, що тривале функціонування військових адміністрацій може створювати ризики надмірної централізації управління, звуження механізмів локальної участі та зниження інституційної самостійності територіальних громад [112]. У комунікаційному вимірі це може проявлятися у переважанні вертикальних моделей інформування над горизонтальними механізмами взаємодії з громадськістю, посиленні ролі кризових повідомлень та безпекових комунікацій порівняно з партисипативними інструментами місцевого самоврядування. Водночас досвід функціонування військових адміністрацій в

умовах повномасштабної війни засвідчив необхідність формування інтегрованої системи кризових комунікацій, здатної поєднувати оперативність публічного управління зі збереженням базових принципів відкритості, довіри та взаємодії з територіальними громадами.

З огляду на суттєве посилення ролі військових адміністрацій у системі публічного управління в умовах воєнного стану доцільно окремо розглянути їх вплив на трансформацію комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Насамперед йдеться про зміну моделей інформаційної взаємодії, посилення кризових і безпекових комунікацій, централізацію окремих комунікаційних процесів, а також інтеграцію локальної комунікативної діяльності у загальнодержавну систему стратегічних комунікацій. Логіку такого впливу й основні напрями трансформації комунікативної політики ОМС в умовах глобальних викликів представлено на рис. 2.2. Звертаємо увагу, що суцільними лініями на схемі відображено прямий організаційний і координаційний вплив військових адміністрацій на систему комунікативної політики органів місцевого самоврядування, тоді як пунктирними лініями позначено наскрізний вплив глобальних викликів і безпекових чинників, що одночасно трансформують усі рівні комунікативної взаємодії: від державних стратегічних комунікацій – до локальної комунікації з територіальною громадою.

Представлена на рис. 2.2 схема демонструє, що військові адміністрації в умовах глобальних викликів та воєнного стану стали важливим елементом трансформації системи комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Їх функціонування сприяло посиленню кризових та безпекових комунікацій, цифровізації процесів інформування населення та інтеграції локальної комунікативної політики у загальнодержавну систему стратегічних комунікацій. Водночас така трансформація супроводжується ризиками надмірної централізації комунікаційних процесів і звуження горизонтальних механізмів взаємодії з територіальними громадами.

Практична реалізація комунікативної політики та безпосередня взаємодія з територіальною громадою здійснюються насамперед на рівні органів місцевого

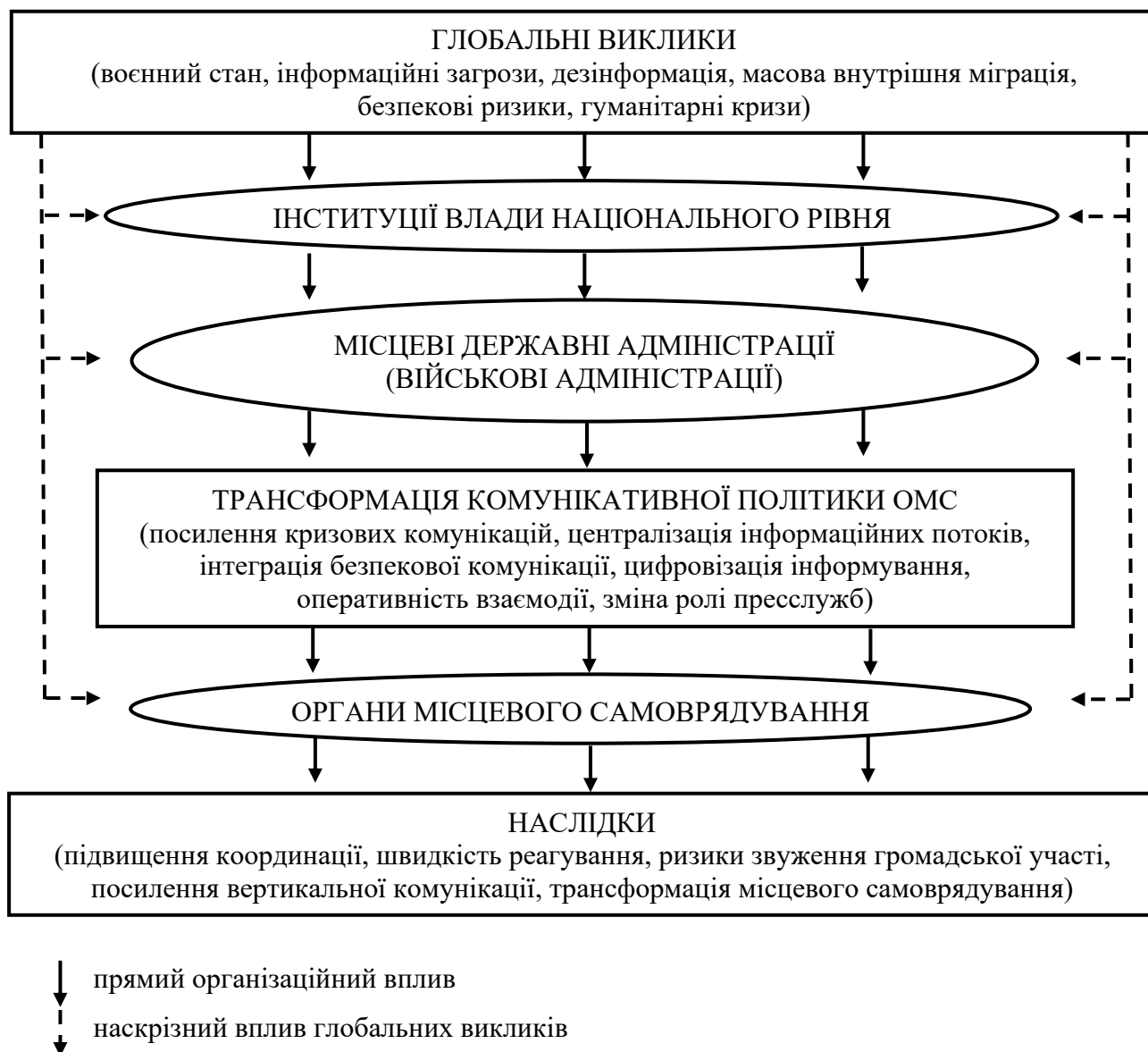


Рис. 2.2 – Вплив військових адміністрацій на систему комунікативної політики ОМС в умовах глобальних викликів

Примітка: розроблено авторкою

самоврядування, що зумовлює необхідність детальнішого аналізу локальних інституційних механізмів комунікативної діяльності.

У сучасних умовах локальна комунікаційна інфраструктура ОМС охоплює не лише традиційні канали інформування населення, а й інституції сервісної, консультативної, цифрової та кризової взаємодії. Це відповідає загальній тенденції переходу від односторонньої інформаційної моделі до багатоканальної взаємодії, орієнтованої на участь громадян, зворотний зв'язок, доступність

послуг і підвищення довіри до місцевої влади. Практичні рекомендації для громад, підготовлені в межах реформи децентралізації, також акцентують увагу на необхідності системного планування комунікацій, визначення цільових аудиторій, вибору каналів взаємодії та регулярного моніторингу результатів комунікативної діяльності [23].

У цьому контексті місцеві ради виконують функцію політико-представницького центру комунікативної політики територіальної громади, оскільки саме через їх діяльність формується базова архітектура локальної публічної комунікації. Місцеві ради не лише ухвалюють управлінські рішення, а й визначають загальні правила взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами, формують інституційні канали участі населення та забезпечують публічність процесів місцевого самоврядування. Через ухвалення регламентів, статутів територіальних громад, положень про громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції, громадський бюджет, консультативно-дорадчі органи й інші механізми участі місцеві ради фактично формують комунікаційний простір територіальної громади.

Водночас сучасна роль місцевих рад у системі комунікативної політики значно ширша за суто нормотворчу чи представницьку функцію. У сучасних умовах вони дедалі більше виступають як інституційні майданчики публічного діалогу, соціальної взаємодії та координації інтересів різних груп населення. Саме в межах діяльності місцевих рад відбувається публічне обговорення стратегічних питань розвитку громади, визначення локальних пріоритетів, комунікація щодо розподілу ресурсів, гуманітарної підтримки, відновлення інфраструктури та реагування на кризові ситуації. У такий спосіб місцеві ради забезпечують не лише формальне представництво інтересів громади, а й інтеграцію громадян у процеси ухвалення рішень.

Інституційна роль місцевих рад у реалізації комунікативної політики проявляється через декілька взаємопов'язаних функціональних напрямів, а саме:

- інформаційно-публічна функція, що реалізується через оприлюднення рішень, онлайн-трансляції пленарних засідань, діяльність

депутатських комісій, депутатські звіти, офіційні вебресурси та цифрові канали комунікації;

- координаційно-комунікативна функція, пов'язана із забезпеченням взаємодії між депутатським корпусом, виконавчими органами, громадськими організаціями, молодіжними структурами та мешканцями громади;

- партисипативна функція, що забезпечує залучення громадян до обговорення локальної політики, формування громадських ініціатив, участі у консультаціях та механізмах громадського бюджету;

- в умовах воєнного стану суттєво посилилася кризово-комунікативна функція місцевих рад, яка пов'язана з оперативним інформуванням населення, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, взаємодією з військовими адміністраціями та забезпеченням суспільної стійкості громади.

Важливо, що ефективність діяльності місцевих рад як інституційного механізму комунікативної політики залежить не лише від формального існування відповідних процедур чи каналів інформування, а насамперед від рівня їх відкритості, регулярності, доступності та адаптивності до потреб різних соціальних груп населення.

У сучасних умовах виконавчі органи місцевого самоврядування дедалі більше трансформуються з адміністративно-виконавчих структур у центри координації локальної комунікативної взаємодії. Саме вони забезпечують оперативне функціонування комунікаційної інфраструктури громади, організовують інформаційний обмін між структурними підрозділами, координують взаємодію з комунальними установами, громадськими організаціями, медіа та мешканцями громади. На відміну від представницьких органів, діяльність яких переважно пов'язана із формуванням політики та публічним представництвом інтересів громади, виконавчі органи забезпечують щоденне практичне управління комунікаційними процесами.

Інституційна роль виконавчих органів у реалізації комунікативної політики проявляється через декілька ключових напрямів. По-перше, це координаційно-управлінська функція, що передбачає організацію взаємодії між

структурними підрозділами, синхронізацію інформаційних потоків і забезпечення єдиної комунікаційної позиції органу місцевого самоврядування. У сучасних громадах ця функція набуває особливого значення в умовах кризових ситуацій, коли від швидкості внутрішньої координації залежить оперативність інформування населення й ефективність реагування на виклики.

По-друге, виконавчі органи реалізують сервісно-комунікативну функцію, оскільки саме через них мешканці громади отримують більшість адміністративних, соціальних, житлово-комунальних, освітніх та гуманітарних послуг. Це формує постійний комунікаційний контакт між громадянами та місцевою владою, у межах якого оцінюється не лише якість управлінських рішень, а й доступність інформації, відкритість органів влади, швидкість реагування та здатність вирішувати практичні проблеми населення. У цьому контексті виконавчі органи виступають ключовим елементом формування довіри до місцевого самоврядування.

По-третє, важливою складовою діяльності виконавчих органів є кризово-комунікативна функція, значення якої суттєво зросло після початку пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Саме виконавчі органи забезпечували організацію оперативного інформування населення щодо безпекових заходів, роботи критичної інфраструктури, евакуації, гуманітарної допомоги, функціонування укриттів, підтримки внутрішньо переміщених осіб і відновлення життєдіяльності громад. У багатьох територіальних громадах були створені спеціалізовані кризові комунікаційні групи, координаційні штаби та оперативні інформаційні центри, що забезпечували безперервну взаємодію з населенням у режимі реального часу.

Суттєвої трансформації зазнала й організаційна структура виконавчих органів місцевого самоврядування. Якщо раніше комунікативна діяльність часто концентрувалася навколо окремих посадових осіб або мала допоміжний характер, то в сучасних громадах дедалі частіше створюються спеціалізовані управління, відділи чи департаменти комунікації, цифрової трансформації, інформаційної політики та взаємодії з громадськістю. Особливо активно такі структурні зміни відбувалися у великих міських громадах після 2020 р., коли

цифровізація, кризові виклики та розвиток електронного врядування суттєво підвищили потребу у професіоналізації комунікативної діяльності.

Важливо, що ефективність виконавчо-організаційних механізмів значною мірою залежить від рівня міжвідомчої взаємодії та інтеграції різних структурних підрозділів у єдину систему комунікативної політики громади. Практика функціонування органів місцевого самоврядування свідчить, що фрагментарність комунікації, дублювання інформаційних функцій або відсутність координації між структурними підрозділами часто призводять до інформаційної неузгодженості, зниження оперативності реагування та втрати довіри з боку населення. Натомість громади, у яких комунікативна діяльність інтегрована у систему стратегічного управління, демонструють вищий рівень адаптивності, цифрової спроможності та ефективності взаємодії з громадянами.

У цьому контексті виконавчі органи місцевого самоврядування доцільно розглядати як центральний управлінсько-координаційний механізм реалізації комунікативної політики громади, що забезпечує інтеграцію представницьких, сервісних, цифрових, кризових та партисипативних комунікацій у єдину систему комунікацій місцевого самоврядування.

У сучасних умовах цифрової трансформації ЦНАПи дедалі більше виконують функцію інтегрованих сервісно-комунікаційних платформ, через які формується повсякденний досвід взаємодії громадян із публічною владою. На відміну від традиційної адміністративної моделі, орієнтованої переважно на процедурне виконання функцій, сучасні центри надання адміністративних послуг функціонують за принципами клієнтоорієнтованості, доступності, багатоканальної комунікації та сервісного супроводу мешканців громади. Саме тому у структурі комунікативної політики ОМС ЦНАПи доцільно розглядати не лише як інституції надання послуг, а як механізми формування довіри до місцевої влади та інструменти щоденної комунікативної взаємодії з населенням.

Практика функціонування ЦНАПів в Україні у період воєнного стану продемонструвала їхню високу адаптивність та здатність забезпечувати безперервність комунікації навіть у кризових умовах. За даними Міністерства

цифрової трансформації України, 94 % ЦНАПів продовжували працювати навіть в умовах війни, 1300 ЦНАПів і віддалених робочих місць адміністраторів були обладнані альтернативними джерелами живлення та засобами автономного зв'язку, що дозволило підтримувати надання послуг навіть під час блекаутів та перебоїв у роботі енергетичної інфраструктури, а за весь час послугами ЦНАПів скористалося понад 20,5 млн. українців, що підтверджує роль центрів надання адміністративних послуг як одного з найбільш масових каналів безпосередньої взаємодії громадян із публічною владою [1; 69]. У багатьох громадах ЦНАПи фактично стали локальними центрами кризової взаємодії, через які мешканці отримували інформацію щодо евакуації, гуманітарної допомоги, компенсацій за пошкоджене житло, реєстрації ВПО та відновлення документів.

Суттєво змінилася і сама комунікаційна модель діяльності ЦНАПів. Якщо на початковому етапі реформи децентралізації основний акцент робився на фізичній доступності адміністративних послуг, то після пандемії COVID-19 та активної цифровізації публічного управління відбулося розширення цифрових каналів комунікації. За результатами дослідження GovTech Pulse, понад 64 % опитаних громадян у 2025 р. використовували електронні сервіси органів влади як основний або додатковий канал взаємодії з публічними інституціями [2]. Це свідчить про поступове формування омніканальної моделі комунікації, у межах якої мешканець громади може отримувати послуги й інформацію одночасно через фізичні, телефонні, електронні та мобільні канали взаємодії.

Окремого значення ЦНАПи набули у контексті комунікації з внутрішньо переміщеними особами та соціально вразливими категоріями населення. Саме через ці інституції у багатьох громадах забезпечувалася первинна інтеграція ВПО у локальне середовище, консультування щодо державної допомоги, доступу до медичних, освітніх та адміністративних послуг. У зв'язку з цим ЦНАПи поступово почали виконувати не лише адміністративно-сервісну, а й соціально-адаптаційну та кризово-комунікативну функції.

Цифрові платформи та офіційні онлайн-канали ОМС стали ще одним важливим інституційним механізмом реалізації комунікативної політики.

Йдеться про офіційні вебсайти громад, сторінки у соціальних мережах, Telegram-канали, електронні петиції, системи відкритих даних, платформи громадського бюджету та онлайн-консультацій. Соціальні мережі поступово перейшли зі статусу допоміжного інструмента до повноцінного елемента комунікативної політики та навіть основного джерела новин у громаді. Водночас, науковці зауважують, що незважаючи на швидкість передачі інформації, різного роду месенджери несуть ризики через відсутність модерації та вразливість до маніпуляцій [5].

Поширення цифрових каналів комунікації суттєво змінило характер взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами. Якщо раніше офіційні вебресурси використовувалися переважно для формального оприлюднення рішень та звітності, то сьогодні цифрова комунікація дедалі більше орієнтується на оперативність, інтерактивність та постійний зворотний зв'язок із населенням. У багатьох громадах саме Telegram-канали, Facebook-сторінки чи Viber-спільноти стали основним механізмом інформування населення про безпекову ситуацію, відключення електроенергії, роботу транспорту, гуманітарну допомогу, діяльність комунальних служб або екстрені повідомлення.

Суттєво посилилася роль цифрових платформ у кризових комунікаціях. Після початку повномасштабного вторгнення органи місцевого самоврядування були змушені оперативно адаптувати власну комунікативну діяльність до умов воєнного стану, коли швидкість інформування населення стала безпосередньо пов'язаною із питаннями безпеки та стійкості громад. У результаті цифрові канали комунікації перетворилися на інструмент не лише інформування, а й кризової координації, взаємодії з волонтерськими ініціативами, підтримки внутрішньо переміщених осіб та організації гуманітарної допомоги.

Водночас цифровізація комунікативної політики ОМС супроводжується низкою нових викликів. Одним із ключових є проблема інформаційної безпеки та достовірності інформації. Через високу швидкість поширення повідомлень соціальні мережі та месенджери створюють сприятливе середовище для

dezінформації, фейкових повідомлень і локальних інформаційних панік. Особливо це проявляється у кризових ситуаціях, коли неофіційні Telegram-канали чи локальні онлайн-спільноти нерідко випереджають офіційні джерела інформації. У зв'язку з цим для органів місцевого самоврядування особливого значення набуває підтримка постійної присутності в цифровому середовищі, оперативне оновлення інформації та формування довіри до офіційних каналів комунікації.

Цифрові платформи також стали важливим інструментом розвитку партисипативного управління на локальному рівні. Електронні петиції, онлайн-опитування, цифрові консультації, платформи громадського бюджету та інші сервіси електронної демократії забезпечують можливість залучення громадян до процесів прийняття рішень незалежно від їх фізичного місця перебування. Особливого значення це набуло в умовах внутрішньої міграції населення та високої мобільності громадян під час війни. За даними дослідження GovTech Pulse, цифрові сервіси та онлайн-комунікація залишаються одним із найбільш позитивно оцінених напрямів взаємодії громадян із публічною владою в Україні [2].

Окремий блок локальних інституційних механізмів становлять консультативно-дорадчі та партисипативні структури, а саме: громадські ради, молодіжні ради, робочі групи, консультаційні платформи, механізми громадського бюджету, публічні обговорення та тематичні ради при органах місцевого самоврядування. Їх роль полягає у тому, що вони переводять комунікацію з режиму інформування у режим співучасті, де громадяни, громадські організації, бізнес, молодь, ВПО та інші соціальні групи можуть впливати на порядок денний громади. Для ОМС такі механізми є інструментом не лише легітимації рішень, а й раннього виявлення проблем, формування партнерств і зниження соціальної напруги.

Особливого поширення в українських громадах набули молодіжні ради як окремий інституційний механізм комунікативної політики та залучення молоді до місцевого самоврядування. За даними Міністерства молоді та спорту України, станом на грудень 2025 р. в Україні функціонувало понад 624 молодіжні ради на

місцевому рівні [42]. Їх діяльність охоплює участь у розробленні молодіжних програм, організацію консультацій, громадських заходів, комунікацію з молоддю через соціальні мережі та цифрові платформи, а також формування нових каналів взаємодії між молодими мешканцями громад та місцевою владою. У комунікаційному вимірі молодіжні ради виконують функцію соціального посередництва між органами місцевого самоврядування та молодіжним середовищем громади.

Важливим елементом партисипативної взаємодії залишаються механізми громадського бюджету, які дозволяють мешканцям безпосередньо брати участь у визначенні напрямів використання частини місцевих фінансових ресурсів. Станом на 2025 р. інструменти партисипативного бюджетування використовувалися у понад 200 територіальних громадах України, а практика громадського бюджету має не лише фінансовий чи управлінський ефект, але й суттєвий комунікативний потенціал, оскільки стимулює горизонтальну взаємодію між мешканцями, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування [22].

Суттєво посилилася роль консультаційних платформ та робочих груп у процесах кризового управління та післявоєнної адаптації громад. У багатьох територіальних громадах після 2022 р. були створені координаційні ради з питань підтримки ВПО, гуманітарного реагування, ветеранської політики, відновлення інфраструктури та інтеграції нових мешканців. Такі структури стали важливими каналами комунікації між органами місцевого самоврядування, громадським сектором, міжнародними організаціями та населенням громади. Вони дозволяють не лише координувати діяльність різних суб'єктів, а й оперативно виявляти локальні проблеми, оцінювати суспільні настрої та адаптувати комунікативну політику до потреб громади.

Водночас ефективність консультативно-дорадчих і партисипативних механізмів значною мірою залежить від рівня реального залучення громадян до процесів місцевого самоврядування. Дослідження українських науковців засвідчують, що в частині ОМС консультаційні структури продовжують функціонувати формально та мають обмежений вплив на ухвалення рішень. Це

свідчить про те, що інституціоналізація механізмів участі ще не гарантує їх ефективності без розвитку культури діалогу, відкритості влади та підтримки постійного двостороннього зворотного зв'язку між громадою й органами місцевого самоврядування [38].

У сучасних умовах глобальних викликів до локальної інституційної системи комунікативної політики дедалі більше інтегруються центри підтримки ВПО, гуманітарні штаби, волонтерські координаційні платформи та кризові комунікаційні групи. Їх поява зумовлена не стільки нормативною логікою, скільки практичною потребою громад реагувати на внутрішню міграцію, гуманітарні кризи, безпекові ризики та соціальну адаптацію нових мешканців. Саме ці інституції забезпечують комунікацію щодо житла, соціальної допомоги, реєстрації, гуманітарної підтримки, інтеграції дітей в освітнє середовище та доступу до медичних чи адміністративних послуг.

Особливу роль у системі кризово-адаптивних механізмів відіграють центри підтримки внутрішньо переміщених осіб. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування були змушені адаптовувати власну комунікативну політику до потреб нових груп мешканців, які потребували оперативного доступу до інформації, адміністративних послуг, соціальної підтримки та інтеграції у локальне середовище. У багатьох громадах центри підтримки ВПО фактично виконують функції кризових комунікаційних хабів. Через них здійснюється консультування щодо житлових програм, державних виплат, працевлаштування, медичних послуг, доступу до освіти, гуманітарної допомоги та психологічної підтримки. Водночас ці інституції забезпечують двосторонню комунікацію між місцевою владою та внутрішньо переміщеними особами, дозволяючи органам місцевого самоврядування оперативно виявляти проблеми, оцінювати потреби та адаптувати локальні управлінські рішення до змін соціальної структури громади.

Суттєвого значення набули також волонтерські координаційні платформи та гуманітарні штаби, які в умовах війни стали важливими суб'єктами локальної комунікативної взаємодії. У багатьох територіальних громадах вони

функціонують як неформалізовані або напівформалізовані центри координації ресурсів, обміну інформацією та взаємодії між владою, громадським сектором і населенням. Практика українських громад показала, що саме горизонтальні комунікаційні мережі часто забезпечували швидше реагування на кризові ситуації, ніж традиційні бюрократичні механізми.

Важливо, що кризово-адаптивні механізми поступово інтегруються у загальну систему місцевого самоврядування та перестають бути виключно тимчасовими інституціями воєнного періоду. У багатьох громадах комунікативні практики, сформовані під час війни, вже трансформуються у постійні механізми взаємодії з населенням, розвитку соціальної згуртованості та підтримки локальної стійкості. Це свідчить про формування нової моделі комунікативної політики органів місцевого самоврядування, у межах якої кризова комунікація, адаптивність та гуманітарна взаємодія стають невід'ємними складовими системи публічного управління.

Перераховані вище тенденції свідчать про суттєве розширення інституційної архітектури комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. Якщо раніше локальна комунікація переважно асоціювалася з діяльністю представницьких органів, пресслужб або офіційних каналів інформування, то в умовах глобальних викликів вона дедалі більше набуває мережевого, багаторівневого та функціонально диференційованого характеру. У межах цієї системи різні інституції виконують окремі комунікативні функції: від управлінської координації та сервісної взаємодії – до кризового інформування, цифрової комунікації та забезпечення громадської участі.

Це дозволяє розглядати локальну комунікативну політику не як сукупність окремих інформаційних практик, а як цілісну систему взаємопов'язаних інституційних механізмів, що забезпечують реалізацію комунікативної взаємодії між органами місцевого самоврядування та територіальною громадою. З урахуванням функціонального призначення, організаційної ролі та специфіки комунікативної діяльності основні групи таких механізмів систематизовано на рис. 2.3.

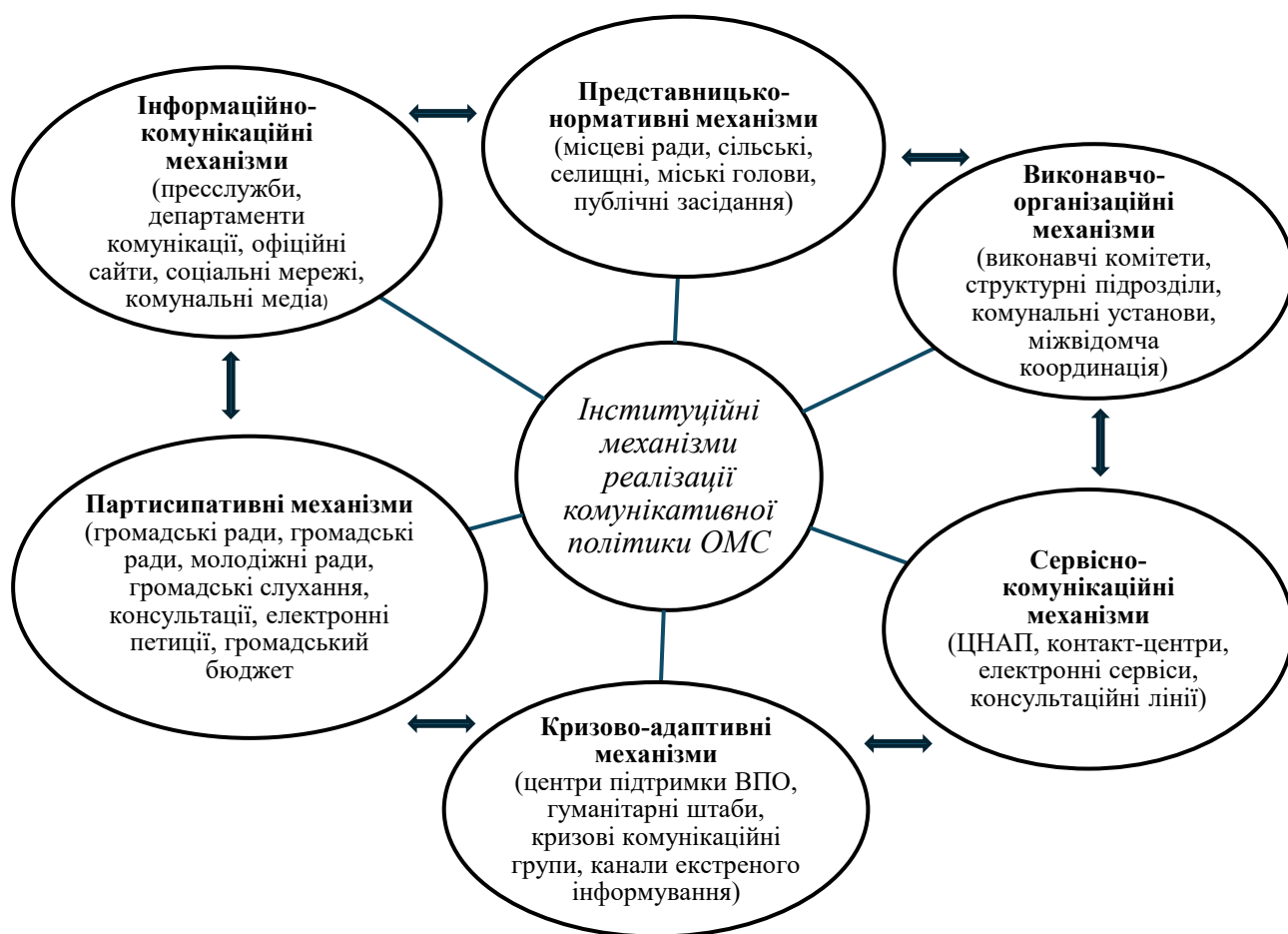


Рис. 2.3 – Функціональна модель локальних інституційних механізмів реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування

Примітка: розроблено авторкою

Представлена модель локальних інституційних механізмів реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування демонструє, що сучасна система комунікацій місцевого самоврядування формується як багаторівнева та функціонально диференційована структура, у межах якої окремі інституції забезпечують різні напрями комунікативної взаємодії з територіальною громадою. Водночас серед усіх локальних механізмів особливого значення набувають саме інформаційно-комунікаційні інституції, оскільки вони забезпечують безпосереднє формування та реалізацію комунікативної політики органів місцевого самоврядування у повсякденному публічному просторі.

У сучасних умовах цифровізації, воєнного стану та постійних інформаційних загроз найбільш професійне та системне забезпечення

комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування здійснюється саме через спеціалізовані пресслужби, департаменти комунікації та структурні підрозділи із взаємодії з громадськістю. Практика муніципалітетів країн Європейського Союзу свідчить, що ефективна локальна комунікативна політика дедалі більше базується на професіоналізації комунікативної діяльності, інтеграції стратегічних комунікацій у систему місцевого управління та формуванні окремих офісів з питань комунікації у структурі органів місцевої влади [152]. Саме такі інституції забезпечують координацію інформаційних потоків, взаємодію з медіа, кризові комунікації, цифрову взаємодію з населенням і підтримку суспільної довіри до місцевої влади.

Зарубіжний досвід місцевого самоврядування демонструє, що в умовах кризових викликів – пандемії COVID-19, міграційних процесів, енергетичних криз чи безпекових загроз – професійні комунікаційні підрозділи органів місцевого самоврядування стають не допоміжними, а стратегічними елементами управлінської системи. У наукових дослідженнях наголошується, що сучасні муніципалітети повинні розглядати комунікацію як окремий напрям управлінської діяльності, інтегрований у процеси ухвалення рішень, кризового реагування та взаємодії з громадою [137].

У зв'язку з цим саме пресслужби та комунікаційні підрозділи органів місцевого самоврядування доцільно розглядати як ключові інституції реалізації локальної комунікативної політики, через діяльність яких найбільш чітко проявляються рівень комунікативної спроможності громади, ступінь її адаптації до глобальних викликів та здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати ефективну взаємодію з населенням у сучасному цифровому та кризовому середовищі.

В Україні діяльність пресслужб органів місцевого самоврядування не часто стає предметом наукових розробок. У цьому контексті варто згадати праці Н. Баюрко [6], Н. Голоти [15], З. Казанжи [49], О. Корнійчука [31], І. Куропась [34], Н. Шотурми [83] й інших. Проте питання посилення ролі пресслужб у реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні досі залишається малодослідженим.

Діяльність пресслужб органів місцевого самоврядування в Україні регулюється відносно великою кількістю нормативно-правових актів, що в сукупності формує міцну правову основу для реалізації ними комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Розгляньмо основні з них.

Конституція України надає громадянам право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, які зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк [30]. Реалізація цих прав не є безпосередньою функцією пресслужби, проте вони разом з усією системою органів місцевого самоврядування територіальної громади мають сприяти тому, що конституційні права громадян виконуються. Також основоположні права громадян є фундаментом комунікативної політики органів місцевого самоврядування.

Право громадян на звернення до органів місцевого самоврядування зі зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення детальніше обґрунтоване в Законі України «Про звернення громадян» [60]. Зокрема в законі класифіковано види звернень, а саме: пропозицію (зауваження), заяву (клопотання), скаргу. На підставі аналізу різноманітних звернень і відповідей на них від органів місцевого самоврядування пресслужби можуть готувати розгорнуті публікації та проводити прес-конференції. Роль пресслужб також важлива щодо комунікацій з громадянами у випадку резонансних заяв і скарг громадян. Така діяльність пресслужб є складовою зворотного зв'язку, що є одним із основних завдань комунікативної стратегії органу влади.

Закон України «Про інформацію» визначає принципи, суб'єкти й об'єкти інформаційних відносин, основи державної інформаційної політики, напрями і

способи її реалізації [61]. Такі основні принципи інформаційних відносин, як гарантованість права на інформацію, її відкритість, доступність, свобода обміну, достовірність і повнота, свобода вираження поглядів і переконань, правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту і захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя, є водночас і принципами комунікативної політики органів місцевого самоврядування, яких мають дотримуватися у своїй роботі пресслужби та пресекретарі цих інституцій [73].

Закони України «Про доступ до публічної інформації» та «Про державну таємницю» відповідно пояснюють, яка інформація є відкритою та підлягає обов'язковому оприлюдненню, та яка підлягає охороні з боку держави, адже її розголошення яких може завдати шкоди життєво важливим інтересам України [53–54]. В умовах російсько-української війни комунікативна політика органів місцевого самоврядування має бути збалансована між правом громадян на інформацію та безпекою держави. І якщо реалізація такого права не загрожує національним інтересам України, то воно має бути гарантовано реалізоване на місцевому рівні. Водночас, пресслужби й посадові особи місцевого самоврядування не повинні використовувати політичну та безпекову ситуації в країні для безпідставного приховування публічної інформації або обмеження в доступі до неї.

Одним із основних нормативно-правових актів щодо діяльності пресслужб був до грудня 2022 року Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», що визначав порядок всебічного та об'єктивного висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування засобами масової інформації і захисту їх від монопольного впливу органів тієї чи іншої гілки державної влади або органів місцевого самоврядування [64]. Закон зобов'язував органи місцевого самоврядування надавати засобам масової інформації повну інформацію про свою діяльність через відповідні інформаційні служби, забезпечувати журналістам вільний доступ до неї, не чинити на них будь-якого тиску і не втручатися в їх виробничий

процес. Також закон фактично визначав основні форми підготовки та оприлюднення інформації пресслужбами органів місцевого самоврядування, а саме:

- випуск і поширення бюлетенів (спеціальних бюлетенів), прес-релізів, оглядів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо;
- проведення прес-конференцій, брифінгів, організація інтерв'ю з керівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування для працівників вітчизняних і зарубіжних засобів масової інформації;
- підготовка і проведення теле- і радіопередач;
- забезпечення публікацій (виступів) у засобах масової інформації керівників або інших відповідальних працівників органів місцевого самоврядування;
- створення архівів інформації про діяльність органів місцевого самоврядування;
- інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать законодавству України [64].

Закон також формував фінансову основу діяльності пресслужб органів місцевого самоврядування та загалом реалізації комунікативної політики на рівні територіальної громади. Зокрема, це прописано через зобов'язання органів місцевого самоврядування у своїх кошторисах передбачати витрати на висвітлення своєї діяльності засобами масової інформації та через положення про закріплення у місцевих бюджетах видатків на фінансування засобів масової інформації щодо висвітлення діяльності органів місцевого самоврядування [18].

Спадкоємцем даного закону став Закон України «Про медіа», що спрямований на забезпечення реалізації права громадян на свободу вираження поглядів, права на отримання різнобічної, достовірної та оперативної інформації, на забезпечення плюралізму думок і вільного поширення інформації, на захист національних інтересів України та прав користувачів медіа-сервісів, регулювання діяльності у сфері медіа відповідно до принципів прозорості, справедливості та неупередженості, стимулювання конкурентного середовища,

рівноправності і незалежності медіа [62]. Він запроваджує медійну реформу та має на меті посилити незалежність і професійність медіа середовища в Україні. Закономірно, що його імплементація вплине на діяльність пресслужб органів місцевого самоврядування, які мають підвищити свій професійний рівень і компетентність для функціонування в нових медійних реаліях.

Діяльність пресслужб органів місцевого самоврядування в Україні частково регулюється Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про органи самоорганізації населення», які визначають засади взаємодії органів місцевого самоврядування та громадян і тим самим впливають на основи комунікативної політики органів місцевого самоврядування, що відповідно відображається на роботі їх пресслужб [73].

Очевидним є те, що національне законодавство не є інструментом посилення ролі пресслужб в реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Більшу вагу тут відіграють локальні нормативно-правові акти, які можуть розширити компетенцію пресслужб і залежно від специфіки комунікативної політики тієї чи іншої громади доповнити їх функції. За замовчуванням основним завданням діяльності пресслужб органів місцевого самоврядування є створення доброзичливого ставлення населення до державних, громадсько-політичних, господарсько-економічних та інших інститутів суспільства (функція інформування та репрезентаційна), а також функції, пов'язані з обробкою інформації та запитів від громадян і функції моніторингу громадських настроїв [83, С. 31]. Проте за умови формування в громаді комунікативної стратегії в доповнення до стратегії розвитку перелік функцій пресслужб може бути доповнений наступними:

- комунікативною функцією – своєчасне надання повної інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема, про ініціативи, які розробляються і плануються, про хід реалізації місцевих проєктів та результати втілення їх у життя. Через істотний вплив рішень органів місцевого самоврядування на рівень та якість життя кожного мешканця громади, така

інформація становить особливий інтерес для як регіональних журналістів зокрема, так і для мешканців громади загалом;

- організаційною функцією – підготовка та проведення планових брифінгів і пресконференцій за участю перших осіб органів місцевого самоврядування, керівників департаментів, управлінь та відділів, комунальних підприємств, а також запрошення представників ЗМІ на заходи, які організовують виконавчі органи місцевих рад, планування регулярної участі керівників громади в програмах електронних, аудіовізуальних медіа та присутності на сторінках друкованих медіа;

- ідеологічною функцією – донесення до широкої аудиторії планів розвитку громади та зроблених кроків щодо їх реалізації;

- освітньою функцією – соціалізація громадян через популяризацію суспільно-політичної культури, висвітлювання та поширення в повсякденному житті громади суспільних цінностей, виховання громадян на зразках загальносвітової культури, всебічний розвиток людей у громаді. Особливістю освітньої функції є формування у громадян уявлення та розуміння діяльності органів місцевого самоврядування на побутовому рівні, навчання мешканців громад застосовувати демократичні механізми під час комунікації з владою. Крім того, пресслужба покликана за потреби роз'яснювати громадянам структуру органів місцевого самоврядування громади, порядок формування програм соціально-економічного розвитку територій, бюджетного забезпечення їх реалізації, підвищуючи таким чином компетенції громадян;

- моніторинговою функцією – щоденний моніторинг інформаційного простору забезпечує пресслужбі миттєве включення в роботу в трьох ключових випадках: для підсилення ефекту, модифікації думки в громаді чи роз'яснення позиції. У першому випадку, коли бачимо, що дії влади викликають позитивну реакцію в медіа та соціальних мережах, варто розширювати подачу інформації з таких приводів, активно використовуючи при цьому думку зовнішніх експертів. Іноді мешканці громади дії влади розуміють і трактують неправильно. Буває, що в ідеї, які реалізуються, вони вкладають інші сенси, очікують інших результатів,

аніж тих, що планує влада. У такому разі потрібно повернутися до інформаційних повідомлень з висвітлення спірних моментів, розлого роз'яснювати, на якому етапі у людей склалася хибна думка. Завдяки інформаційному супроводу кожного етапу реалізації проєкту громада отримає повне розуміння процесів, що відбуваються. З третім випадком стикаємося, коли владі доводиться ухвалювати непопулярні рішення. Йдеться передусім про вимушені кроки, наприклад підвищення тарифів на комунальні послуги чи пасажирські перевезення, необхідність реорганізації закладів освіти чи охорони здоров'я тощо. Роз'яснення потреби здійснення таких кроків і водночас докладне пояснення передбаченого владою механізму певної компенсації потенційних втрат мешканцям громади, переваг від впровадження змін мають стати щоденним планом діяльності пресслужби аж до повної реалізації проєктів [23].

Виконання такої широкої палітри функцій потребує від пресслужб органів місцевого самоврядування ретельного планування своєї діяльності, що є закономірним завданням після ухвалення комунікативної стратегії громади. Таке планування може бути стратегічним і поточним. За результатами довгострокового планування пресслужба створює власну галузеву програму висвітлення діяльності місцевої влади терміном на три-п'ять років. Стратегічне планування дає змогу передбачити у бюджеті територіальної громади потрібні кошти для виконання пресслужбою своїх комунікативних функцій. Програма готується на підставі аналізу галузевих програм соціально-економічного розвитку громад із визначенням заходів для виконання та складанням відповідного кошторису. Натомість поточну діяльність, як засвідчує досвід, найкраще планувати на тиждень. У плані заходів з інформування та комунікації визначається цільова аудиторія і, відповідно, канали та форма подачі інформаційних матеріалів. Обов'язковим елементом поточного планування є моніторинг інформаційного простору: телевізійних, друкованих медіа, інформаційних сайтів та соціальних мереж [23].

Посилення ролі пресслужби в реалізації комунікативної політики місцевого самоврядування забезпечується розвитком здатності до управління

кризовими комунікаціями, що є однією з пріоритетних цілей комунікативних стратегій усіх без винятку територіальних громад України, незалежно від їх віддаленості від лінії фронту. Ключовими етапами в управлінні кризовими ситуаціями є попередження та профілактика, готовність та реагування, а також відновлення. А тому пресслужбам органів місцевого самоврядування варто бути готовим правильно, своєчасно та систематично комунікувати про будь-яку кризу чи проблему, діяти оперативно, щоб розібратися зі ситуацією, яка створила кризу, та завжди реагувати правдиво і законно [34].

Не менш вагомим чинником посилення комунікативної політики місцевого самоврядування є запровадження вимірюваних індикаторів ефективності та результативності комунікації. Зазначені індикатори умовно поділяють на кількісні та якісні. До кількісних відносять систему цифрових показників, наприклад, скільки позитивних та негативних відгуків з'явилося за останній місяць, скільки прес релізів, скільки матеріалів у медіа було опубліковано, скільки коментарів надано, на скільки збільшилася кількість підписників на сторінці органу місцевого самоврядування у соціальних мережах, кількість унікальних заходів на офіційний сайт тощо. Щодо якісних показників, то сюди відносять аналіз зміни рейтингу органу місцевого самоврядування, зміна думки громадськості про орган місцевого самоврядування чи певну ситуацію, на яку була спрямована комунікація, рівень довіри, залученість мешканців до процесу прийняття рішень тощо [34]. Роль пресслужб полягає з одного боку у допомозі в розробленні цих індикаторів, з іншого – у моніторингу їх виконання.

Отже, комунікативна політика органів місцевого самоврядування зазнала істотних змін у останні 5 років, що зумовлено впливом глобальних чинників і російсько-української війни. Тому цілком закономірним є процес розроблення комунікативних стратегій територіальних громад як реагування на такі зміни сьогодні та забезпечення готовності громади до можливих змін у майбутньому. Реалізація сучасної комунікативної політики неможлива без ефективної роботи пресслужб органів місцевого самоврядування, які дуже швидко пройшли шлях від простої комунікаційної ланки між владою та громадянами до суб'єкта

інформаційної політики. А тому окреслені в дослідженні шляхи посилення їх спроможності до реалізації комунікативної політики мають важливе теоретико-практичне значення як для окремих органів місцевого самоврядування, так і для усієї системи публічного управління та адміністрування України.

Водночас сучасні умови функціонування громад актуалізують необхідність подальшого вдосконалення інституційних механізмів реалізації комунікативної політики, розвитку професійних компетентностей працівників комунікаційних структур та впровадження стратегічного підходу до управління комунікаціями на місцевому рівні. У цьому контексті логічним продовженням дослідження є аналіз практичних аспектів реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування, зокрема інструментів, механізмів та моделей комунікації, що використовуються територіальними громадами в умовах сучасних суспільно-політичних викликів. Саме це дозволить перейти від теоретичного осмислення трансформації комунікативної політики до оцінки реальних практик її впровадження та визначення їх ефективності у діяльності органів місцевого самоврядування.

2.3 Особливості побудови кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану кризові комунікації органів місцевого самоврядування набули принципово нового значення у системі публічного управління та адміністрування. Повномасштабна російсько-українська війна суттєво трансформувала не лише підходи до інформування населення, але й саму роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні інформаційної стійкості територіальних громад. Якщо в умовах мирного часу кризові комунікації здебільшого розглядалися як інструмент реагування на локальні надзвичайні ситуації чи репутаційні ризики, то в умовах війни вони перетворилися на безперервний механізм координації дій громади, підтримання суспільної довіри, протидії дезінформації та забезпечення базової безпеки населення.

З моменту запровадження воєнного стану після повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році, органи місцевого самоврядування в Україні зіткнулися з безпрецедентними викликами у здійсненні ефективної, прозорої та стратегічної комунікації. Воєнний стан змінив комунікативну політику органів місцевого самоврядування України, зосереджуючись на суперечності між імперативами національної безпеки та демократичною прозорістю. Найвідчутніші зміни відбулися в поширенні інформації, громадській довірі, цифровій взаємодії та комунікації в кризових ситуаціях, що в сукупності модифікувало уявлення суспільства про роль місцевого самоврядування у умовах війни [10, С. 402–403].

Органи місцевого самоврядування є ключовими акторами у підтримці громадської стабільності, наданні основних послуг та інформуванні про ризики під час криз. В Україні оголошення воєнного стану 24 лютого 2022 року змінило операційне середовище місцевих органів влади, запровадивши нові обмеження, обов'язки та ризики. Хоча уряд взяв на себе більш помітну роль у стратегічних комунікаціях, органи місцевого самоврядування залишаються першою точкою контакту громадськості, особливо на прифронтових та деокупованих територіях. Нами досліджено вплив воєнного стану на комунікативну політику органів місцевого самоврядування, аналізуючи, як ці зміни вплинули на якість, доступність і достовірність інформації, що надається громадськості. При цьому центральною темою вивчення такого впливу, на нашу думку, є пошук балансу між збереженням державної таємниці та забезпеченням демократичної прозорості.

Воєнний стан в Україні, як це визначено національним законодавством, передбачає обмеження певних конституційних прав і свобод, включаючи обмеження свободи слова, зібрань і доступу до інформації. Органи місцевого самоврядування діють відповідно до обмежень, виданих централізовано, директив та протоколів про надзвичайні ситуації, при цьому воєнізовані інституції, такі як Служба безпеки України, та військові адміністрації відіграють більшу наглядову роль. Ця правова переконфігурація призвела до централізації комунікаційних повноважень у багатьох випадках, особливо в громадах

близьких до зони активних бойових дій, де військово-цивільні адміністрації можуть навіть скасовувати рішення органів місцевого самоврядування. Як наслідок, місцевим лідерам довелося коригувати свої комунікативні стратегії, щоб вони відповідали протоколам державної безпеки, водночас намагаючись підтримувати залучення громадськості.

Необхідність захищати військові операції та цивільну інфраструктуру від ворожої розвідки зумовила значний перехід до контрольованої комунікації. Місцева влада обмежила публікацію інформації, пов'язаної з авіаударами, переміщенням військ і наслідками обстрілів. Прес-релізи та контент соціальних мереж тепер підлягають посиленій перевірці, а в деяких регіонах – попередньому схваленню національними органами безпеки. Така централізація призвела до більшої одноманітності в обміні повідомленнями, але водночас зменшила гнучкість і швидкість реагування на місцевому рівні. Хоча це допомагає боротися з дезінформацією та панікою, у середньо- та довгостроковій перспективі вона ризикує підірвати громадську довіру, якщо комунікацію сприйматимуть як цензуровану або неповну [10, С. 403].

Незважаючи на обмеження, воєнний стан прискорив цифрову трансформацію на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування дедалі частіше звертаються до онлайн-платформ, зокрема Telegram, Facebook, Viber та офіційних муніципальних веб-сайтів, для поширення інформації в режимі реального часу, координації допомоги та повідомлення сповіщень. Місцеві посадовці тепер покладаються на цифрові канали не лише для доставки інформації, але й для моніторингу громадських настроїв, боротьби з дезінформацією та сприяння стійкості громад. Наприклад, багато міських голів стали цифровими речниками, використовуючи відеозвернення та прямі трансляції для побудови довіри та висловлення впевненості. Однак, залежність від цифрових інструментів виявила прогалини в цифровій грамотності та доступі, особливо серед старшого населення та мешканців сільських або постраждалих від війни районів. Цей цифровий розрив досі залишається значною перешкодою для інклюзивної комунікації [10, С. 404].

У воєнний час довіра до влади стає критично важливим активом. Органам місцевого самоврядування в Україні довелося докладати більше зусиль для підтримки прозорості, довіри й оперативності, незважаючи на обмеження, накладені воєнним станом. Громадськість часто звертається до місцевих лідерів за інформацією, яку вони вважають більш негайною, контекстуалізованою та чуйною, ніж офіційні національні трансляції. Таким чином, ключовим елементом комунікативної політики стало управління сприйняттям – балансування оптимізму з реалізмом, терміновості з підбадьоренням та єдності з відкритістю щодо викликів [10, С. 404]. Неефективна комунікація може призвести до паніки, дезінформації та зниження громадянського духу, що є небезпечним у воєнний час.

Органи місцевого самоврядування взяли на себе більшу відповідальність за комунікацію про надзвичайні ситуації, особливо щодо повідомлень про евакуацію, інформації про укриття та рекомендацій щодо охорони здоров'я. Ці повідомлення повинні бути точними, своєчасними та контекстно-залежними, щоб бути ефективними. Воєнний стан створив додатковий тиск на місцеві органи влади щодо координації з національними агентствами, неурядовими організаціями та військовими, що призвело до розробки гібридних протоколів зв'язку. Однак відсутність єдиної національно-місцевої комунікативної стратегії часом призводила до суперечливих повідомлень та логістичної плутанини.

Ключовими викликами, з якими стикаються органи місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану, є зокрема такі:

- інформаційні ізоляції – фрагментована комунікація між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням може затримувати критичні оновлення;
- обмеження людських ресурсів – нестача персоналу, переміщення та психологічний стрес впливають на комунікаційні можливості;
- цензура проти безпеки – межа між необхідною секретністю та надмірною цензурою залишається розмитою;
- порушення інфраструктури – напади на енергетичну та телекомунікаційну інфраструктуру перешкоджають безперервності зв'язку [10, С. 405].

Ці обмеження підкреслюють необхідність покращення навчання кризовому спілкуванню, стійкої інфраструктури та децентралізованих, але скоординованих комунікативних систем.

Загалом кризові комунікації тлумачать як зв'язок між владою та громадянами: членами громади, громадськими активістами й іншими групами – до, під час і після кризової ситуації. Вони здатні не лише полегшити або усунути наслідки кризи, але й іноді можуть сформувати для владної інституції більш позитивну репутацію, ніж була до кризи [19, С. 8].

В умовах воєнного стану поняття кризових комунікацій неодноразово змінювалося, адже такі завдання цих комунікацій, як істотне посилення довіри членів громади до органів місцевого самоврядування, покращення їх репутації та повернення довіри до влади, демонстрування компетентності як керівництва, так і працівників даних інституцій, у гострі фази війни відходили на другорядну роль. Натомість завдання кризових комунікацій у допомозі збереження життя, захисті людей і їх майна ставало ключовим і найбільш затребуваним до виконання, насамперед від органів місцевого самоврядування.

Умови воєнного стану в Україні відобразилися не лише на сутності кризових комунікацій, але й на алгоритмі їх побудови. Так, традиційна організація цих комунікацій містить чотири послідовні етапи, а саме [76, С. 277]:

1. Передбачення можливих кризових ситуацій.
2. Підготовка до кризи.
3. Реагування на кризу.
4. Комунікація після кризи.

При цьому в умовах воєнного часу, коли темп поширення інформації шалений, її «старіння» відбувається дуже швидко, а неправдивої інформації в рази більше за достовірну, органи місцевого самоврядування фактично не здійснюють передбачення можливих кризових ситуацій, бо сама війна є масштабною тривалою кризою. А етап підготовки комунікації до кризи зводиться до формування антикризової команди, яка паралельно і набуває досвіду, і навчається, як організовувати комунікацію в кризових умовах, і

формулює основну інформацію, виходячи з принципу не стільки створити цінну інформацію, скільки не нашкодити цією інформацією людям, громаді та державі загалом [17].

Майже незмінним в умовах війни залишається етап реагування на кризу. Окрім звичних для кризових комунікацій дій, зокрема реагувати швидко й ефективно, бути надійним і оперативним джерелом інформації, дотримуватися політики одного голосу та стримувати поширення чуток і фейкових новин, органи місцевого самоврядування мають виконувати дії, яких за інших умов вони би ймовірноше за все намагалися уникнути, а саме [82]:

- бути центрами інформації. Орган місцевого самоврядування одним із перших отримує достовірну інформацію, і саме від нього вона має йти до медіа та громадян. Ця інформація має бути перевіреною та підтвердженою, бо лише за таких умов громада їй довірятиме. Також посадовим особам мають уважно й обережно коментувати інформацію на власних інформаційних сторінках, адже в умовах військового часу така персональна думка може бути прирівняна до позиції місцевої влади загалом;

- бути чесними та прозорими, кілька разів перевіряти інформацію та в жодному разі не намагатися її спотворювати. Якщо це неможливо, краще притримати таку інформацію до того часу, поки не буде її підтвердження з перевірених джерел. Також органам місцевого самоврядування в військовий час варто регулярно звітувати про свою роботу, зокрема у формі щотижневих дайджестів чи інфографіки;

- розповідати не про владу, а про громаду, людей, сім'ї та героїв, зокрема про військових, медиків, рятувальників, волонтерів. Також варто інформувати громадськість про комунальні та приватні заклади, які працюють або відновили роботу, щоб додати впевненості людям, що базові послуги їм продовжують надаватися, незважаючи на війну;

- давати зворотний зв'язок, зокрема у соціальних мережах і на форумах. Дуже важливо не ігнорувати запити, звернення чи навіть скарги громадян, адже в умовах війни відповідь на них для окремої людини важить

істотно більше, ніж у цивільний час. Позитивною практикою є функціонування при органах місцевого самоврядування гарячих ліній підтримки та допомоги, оскільки кожен член громади хоче бути почутим своєю владою і відчувти підтримку з її боку в такий непростий час. Також доброю практикою для місцевих публічних інституцій є мати підготовлені шаблони типових відповідей, щоб простіше та швидше відповідати на поширені запитання;

- комунікувати швидко, зрозуміло, достовірно, що означає відсутність двозначних текстів і подвійних сенсів у них. Громадяни мають одразу зрозуміти, яку інформацію до них хочуть донести і, якщо це потрібно, як саме вони повинні діяти в тій чи іншій ситуації;

- диференціювати контент для різних каналів кризових комунікацій. Наприклад, для телеграму краще підходять короткі повідомлення на 1-2 речення з картинкою, а для фейсбуку – розгорнуті дописи. При цьому варто пам'ятати, що для оперативного інформування краще підійдуть месенджери, ніж соціальні мережі.

Щодо останнього етапу кризових комунікацій – комунікації після кризи, то він фактично зводиться до рефлексії з виокремленням позитивного досвіду та роботи над помилками. Звичні для цього етапу дії у вигляді оцінки програми кризової комунікації та внесення за потреби відповідних змін до організаційної структури й операційних процедур органів місцевого самоврядування не проводять, бо це вимагає належним чином ухвалених управлінських рішень, а відповідно потребує досить багато часу. До того ж мета даного етапу – запобігти повторенню криз у майбутньому, чого неможливо досягнути через високий рівень невизначеності, який присутній в період війни. Тому в умовах воєнного стану етап після кризи автоматично трансформується в підготовку до чергового прояву тривалої кризи, що перетворює кризові комунікації органів місцевого самоврядування в безперервний процес [76, С. 278–279].

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження практичних аспектів побудови кризових комунікацій на рівні конкретних територіальних громад. З метою визначення особливостей функціонування

кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану нами проведено соціологічне опитування на прикладі Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради (далі – Управління). Результати дослідження дозволяють оцінити рівень ефективності кризових комунікацій, визначити ключові інформаційні потреби громадян, основні проблеми комунікаційної взаємодії та напрями вдосконалення комунікативної політики територіальної громади в умовах тривалої кризи.

Результати проведеного нами дослідження підтверджують зазначені тенденції. Соціологічне опитування за формою в додатку Б проводилося протягом березня-травня 2024 року серед мешканців Калуської територіальної громади, працівників закладів культури, представників громадських і релігійних організацій, а також працівників Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради. Загальна кількість респондентів становила 124 особи.

Структура вибірки засвідчила переважання серед респондентів мешканців Калуської територіальної громади (41,1 %) та працівників закладів культури (24,2 %). Представники громадських організацій становили 14,5 %, внутрішньо переміщені особи – 11,3%, представники релігійних організацій – 5,6 %, а працівники Управління – 3,3 %. Така структура вибірки дозволила охопити різні категорії суб'єктів комунікативної взаємодії та сформуванню комплексне бачення особливостей кризових комунікацій на локальному рівні.

За результатами опитування встановлено, що 34,7 % респондентів оцінили загальний рівень комунікації Управління з громадськістю як високий, а 20,2 % – як дуже високий. Водночас 32,3 % опитаних визначили його як середній, а 12,8 % – як низький або дуже низький. Отримані результати свідчать, що, попри загальне позитивне сприйняття кризових комунікацій Управління, частина громадян все ж відзначає наявність окремих проблем комунікативної взаємодії в умовах воєнного стану. Це підтверджує, що ефективність кризових комунікацій у період тривалої кризи залежить не лише від швидкості поширення інформації, але й від здатності органу місцевого самоврядування підтримувати стабільний рівень довіри та двосторонньої взаємодії з громадою.

Розподіл оцінок респондентів щодо загального рівня кризових комунікацій Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради представлено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4 – Оцінка респондентами загального рівня кризових комунікацій Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради у березні-квітні 2024 р.

Примітка: сформовано авторкою

Отримані результати свідчать про переважно позитивне сприйняття кризових комунікацій Управління в умовах воєнного стану, однак значна частка середніх оцінок підтверджує наявність потреби у подальшому вдосконаленні комунікативної взаємодії з громадою.

Важливою тенденцією, яка підтвердилася під час дослідження, стала активна цифровізація кризових комунікацій. Найбільш популярними каналами отримання інформації стали Facebook (72,6 %), Telegram (54,8 %) та офіційний вебсайт Управління (36,3 %). Менш активно використовувалися Viber-групи (29,1 %) та телефонні консультації (18,5 %). Отримані результати загалом корелюють із тенденціями цифрової трансформації комунікацій органів місцевого самоврядування, які суттєво посилюються після початку повномасштабної війни.

Як зазначено у дослідженні впливу воєнного стану на комунікативну політику органів місцевого самоврядування, саме цифрові платформи та соціальні мережі стали основними інструментами оперативного інформування населення, координації допомоги та підтримання взаємодії з громадою в умовах тривалої кризи.

Для наочнішого відображення результатів опитування щодо використання каналів кризової комунікації доцільно представити їх графічно (рис. 2.5).



Рис. 2.5 – Канали кризових комунікацій Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради, якими найчастіше користуються респонденти соціологічного дослідження у березні-квітні 2024 р.

Примітка: сформовано авторкою

Представлені на рисунку 2.5 результати підтверджують домінування цифрових каналів комунікації у взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану. Особливо помітним є зростання ролі соціальних мереж та месенджерів як інструментів оперативного кризового інформування населення.

Результати проведеного опитування також засвідчили достатньо високий рівень оперативності кризового інформування населення. Так, 58,9 % респондентів вважають, що Управління інформує громадськість оперативно або дуже оперативно, тоді як 26,6 % визначили рівень оперативності як частковий.

Ще 14,5 % опитаних вказали на неоперативність або труднощі з оцінкою швидкості інформування. Це свідчить про те, що в умовах війни навіть відносно ефективна система кризових комунікацій стикається із труднощами забезпечення постійної швидкості та повноти інформування, особливо в ситуаціях високої невизначеності або безпекових обмежень.

Особливий інтерес становлять результати щодо інформаційних потреб населення в умовах воєнного стану. Найбільш важливою респонденти визначили безпекову інформацію (83,1 %), інформацію щодо гуманітарних ініціатив (61,3 %), підтримки внутрішньо переміщених осіб (57,2 %) та функціонування закладів культури (44,4 %). Отримані результати свідчать, що в умовах війни громадяни очікують від органів місцевого самоврядування не лише інформування про діяльність установ чи проведення заходів, але й виконання координаційної, підтримувальної та стабілізаційної функцій. Унаслідок цього кризові комунікації набувають виразного соціально-консолідаційного характеру.

Водночас результати дослідження дозволили виявити низку проблем кризових комунікацій територіальної громади. Найчастіше респонденти вказували на інформаційне перевантаження (38,7 %), недостатню деталізацію повідомлень (33,1 %), недостатній рівень зворотного зв'язку (30,6 %) та складність перевірки окремої інформації в умовах воєнного стану (21,8 %). Крім того, частина респондентів зазначала труднощі отримання оперативної інформації під час повітряних тривог, перебоїв електропостачання чи нестабільного інтернет-зв'язку. Такі результати підтверджують висновки дослідників щодо складності підтримання балансу між оперативністю інформування, достовірністю повідомлень та необхідністю дотримання безпекових обмежень у воєнний час.

Важливим результатом дослідження стало також визначення ролі кризових комунікацій у підтриманні суспільної довіри. Так, 79,8 % респондентів вважають кризові комунікації органів місцевого самоврядування важливими або дуже важливими для підтримання довіри громадян у воєнний час. Це свідчить про високий рівень суспільного запиту на постійну, достовірну та зрозумілу комунікацію між владою та громадою в умовах тривалої кризи.

Проведене дослідження та аналіз наукових підходів до побудови кризових комунікацій органів місцевого самоврядування дозволяють узагальнити ключові трансформації комунікативної діяльності територіальних громад в умовах воєнного стану (табл. 2.3). Встановлено, що війна суттєво змінила не лише інструменти та канали комунікації, але й саму роль кризових комунікацій у системі публічного управління та адміністрування.

Таблиця 2.3

Трансформація кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Елемент кризових комунікацій	До початку повномасштабної війни 2022 р.	В умовах воєнного стану
1	2	3
Основна мета комунікації	Інформування населення та підтримання репутації органу влади	Захист населення, забезпечення інформаційної стійкості та координація дій громади
Характер комунікації	Переважно реактивний та ситуативний	Безперервний та адаптивний
Основні канали комунікації	Офіційний сайт, пресрелізи, традиційні медіа	Telegram, Facebook, месенджери, відеозвернення, цифрові платформи
Роль пресслужби	Допоміжна інформаційна функція	Суб'єкт кризового управління та координації
Швидкість інформування	Планова	Максимально оперативна
Основний зміст повідомлень	Діяльність органу влади	Безпекова інформація, гуманітарна підтримка, кризове реагування
Зворотний зв'язок із громадою	Обмежений	Постійний та багатоканальний
Основні ризики	Репутаційні втрати	Паніка, дезінформація, інформаційний хаос
Формат кризових комунікацій	Епізодичний	Постійно діючий механізм
Очікуваний результат	Інформування громадян	Підтримання стійкості та згуртованості громади

Примітка: сформовано авторкою

Отримані результати дозволяють стверджувати, що кризові комунікації органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану трансформуються із ситуативного інструменту реагування на надзвичайні події у постійно діючий

механізм підтримання інформаційної стійкості територіальної громади. В умовах тривалої війни кризова комунікація перестає бути окремим етапом управлінської діяльності та інтегрується у щоденне функціонування органів місцевого самоврядування. Це проявляється у постійній потребі оперативного інформування населення, координації гуманітарних процесів, протидії дезінформації, підтримання соціальної згуртованості громади та забезпечення психологічної стабільності населення. Саме тому ефективність кризових комунікацій сьогодні дедалі більше визначає рівень адаптивності та стійкості територіальної громади до умов тривалої кризи.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформуванати авторський підхід до розуміння кризових комунікацій органів місцевого самоврядування як механізму забезпечення інформаційної стійкості територіальної громади, що представлено на рисунку 2.6.



Рис. 2.6 – Кризові комунікації як механізм забезпечення інформаційної стійкості територіальної громади

Примітка: сформовано авторкою

Представлена модель демонструє, що в умовах воєнного стану кризові комунікації органів місцевого самоврядування виходять за межі традиційної інформаційної функції та інтегруються у систему забезпечення локальної стійкості громади. Унаслідок цього кризові комунікації стають не лише інструментом оперативного інформування населення, але й механізмом координації взаємодії, протидії дезінформації, підтримання суспільної довіри та соціальної згуртованості територіальної громади.

Вплив воєнного стану на комунікативну політику органів місцевого самоврядування в Україні є глибоким і багатограним. Хоча він вимагав більшого контролю та дисципліни в обміні повідомленнями, він також наголосив на критичній ролі місцевої комунікації в підтриманні громадської довіри та стійкості. Для поліпшення стратегій комунікації у воєнний час нами рекомендовано здійснити такі заходи:

- розробити єдині національно-місцеві протоколи комунікації для зменшення фрагментації повідомлень;
- інвестувати в безпечну та резервну цифрову комунікаційну інфраструктуру, особливо у прифронтових регіонах;
- забезпечити комунікаційне навчання місцевих посадовців щодо кризових повідомлень, протидії дезінформації та цифрової взаємодії;
- забезпечити інклюзивність шляхом подолання цифрової нерівності та підтримання вразливих верств населення [10, С. 405].

Оскільки Україна продовжує свої зусилля з оборони та відновлення, зміцнення комунікативного потенціалу органів місцевого самоврядування залишатиметься важливим для національної стійкості, демократичного управління та післявоєнної відбудови.

Отже, в умовах воєнного стану зазнають змін не лише традиційні комунікації органів місцевого самоврядування, але й навіть кризові комунікації. Вони трансформуються у важливий елемент забезпечення інформаційної стійкості, суспільної довіри та координації взаємодії між владою та громадою. Очевидно, що побудова кризових комунікацій, навіть ґрунтуючись на певному алгоритмі та конкретних діях, має бути адаптована під реалії війни та спроможність місцевої

влади вести такі комунікації на якісному рівні. Проведене дослідження підтвердило, що ефективність таких комунікацій значною мірою залежить від рівня комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку цифрових каналів взаємодії, здатності оперативно реагувати на кризові виклики та підтримувати постійний зворотний зв'язок із громадянами. Незмінним має залишатися лише мета кризових комунікацій – захистити, підбадьорити та мотивувати людей для розвитку як місцевої громади, так і держави загалом.

Водночас сучасні глобальні виклики, пов'язані з війною, цифровізацією, інформаційними загрозами та зростанням суспільного запиту на відкритість влади, актуалізують необхідність подальшого удосконалення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. У цьому контексті особливого значення набувають вивчення європейського досвіду підвищення комунікативної спроможності місцевої влади, впровадження методології оцінювання комунікативної спроможності територіальних громад та визначення перспектив розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, що й становитиме предмет дослідження наступного розділу роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження здійснено комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів та воєнного стану. Особливу увагу приділено нормативно-правовим, інституційним і практичним аспектам реалізації комунікативної політики територіальних громад, діяльності пресслужб органів місцевого самоврядування, а також трансформації кризових комунікацій в умовах повномасштабної війни. Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми функціонування системи комунікацій на місцевому рівні, визначити сучасні тенденції її розвитку та сформулювати авторські підходи до трактування кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах тривалої кризи. Основні висновки та результати розділу зводяться до такого:

1. Досліджено нормативно-правові засади реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні та встановлено, що сучасна система правового регулювання комунікацій на місцевому рівні формується під впливом процесів цифровізації публічного управління, розвитку електронної демократії, децентралізації влади та зростання суспільного запиту на відкритість і прозорість діяльності органів влади. Проведений аналіз дозволив сформулювати підхід до розуміння «нормативної архітектури» комунікативної політики органів місцевого самоврядування як багаторівневої системи нормативно-правового регулювання, що поєднує конституційні засади, галузеве законодавство, підзаконні акти, локальні нормативні документи та інструменти цифрового врядування.

У результаті дослідження встановлено, що комунікативна політика органів місцевого самоврядування у нормативному сенсі являє собою сукупність юридично визначених принципів, процедур, інструментів і стандартів взаємодії між органами місцевого самоврядування та жителями територіальної громади, спрямованих на забезпечення прав громадян, підзвітності влади, відкритості управлінських процесів та залучення громадськості до ухвалення рішень. Такий підхід дозволив розширити трактування комунікативної політики, розглядаючи її не лише як напрям управлінської діяльності, але і як окремий об'єкт нормативного регулювання у системі публічного управління та адміністрування.

Проведений аналіз також засвідчив фрагментарність чинного нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування, недостатню узгодженість між окремими рівнями правового регулювання та обмежений рівень адаптації нормативних механізмів до сучасних кризових і безпекових викликів. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність формування управлінської моделі уніфікації нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування, яка передбачає узгодження локальних нормативних актів, цифрових інструментів взаємодії з громадськістю, процедур кризового інформування та стандартів публічної комунікації територіальних громад.

Для систематизації функціонального призначення різних рівнів нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування

узагальнено їх основні регуляторні характеристики, інструменти реалізації та проблеми практичного застосування. Це дозволило встановити, що сучасна нормативна система комунікацій органів місцевого самоврядування формується на перетині правового, управлінського, цифрового та безпекового компонентів.

До ключових проблем нормативно-правового забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування віднесено фрагментарність правового регулювання кризових комунікацій, недостатню регламентацію діяльності комунікаційних структур органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, відсутність єдиних стандартів цифрової комунікації територіальних громад, нерівномірний рівень цифрової спроможності громад та недостатню інтеграцію безпекового компонента у систему локальної комунікативної політики.

У результаті дослідження запропоновано практично-правові напрями удосконалення нормативного поля комунікативної політики органів місцевого самоврядування без очікування комплексних змін на національному рівні. Зокрема, обґрунтовано доцільність розроблення локальних комунікативних стратегій територіальних громад, упровадження внутрішніх регламентів кризового інформування населення, стандартизації діяльності пресслужб органів місцевого самоврядування, розширення цифрових механізмів участі громадян та інтеграції безпекових протоколів у систему локальної комунікативної політики.

2. Досліджено інституційні механізми реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування та визначено особливості функціонування системи публічних комунікацій територіальних громад в умовах глобальних викликів і воєнного стану. Проведений аналіз засвідчив, що інституційна система забезпечення комунікативної політики в Україні має багаторівневий характер і охоплює як суб'єктів формування державної інформаційної та комунікативної політики на національному рівні, так і локальні інституційні механізми реалізації комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальними громадами.

Систематизовано основні функції органів публічної влади на національному рівні, їх інструменти впливу та роль для формування локальної системи публічних комунікацій органів місцевого самоврядування. Встановлено, що в сучасних

умовах органи центральної влади дедалі активніше впливають на формування локальної комунікативної політики через нормативне регулювання, цифрові платформи взаємодії, механізми стратегічних комунікацій, координацію кризового інформування та формування єдиних безпекових комунікаційних підходів.

Показано, що військові адміністрації в умовах глобальних викликів і воєнного стану стали важливим елементом трансформації системи комунікативної політики органів місцевого самоврядування, оскільки беруть участь у координації кризового інформування населення, забезпеченні безпекових комунікацій та узгодженні інформаційної взаємодії між різними рівнями влади.

Проведений аналіз також дозволив розглядати локальну комунікативну політику не як сукупність окремих інформаційних практик, а як цілісну систему взаємопов'язаних інституційних механізмів, що забезпечують реалізацію комунікативної взаємодії між органами місцевого самоврядування та територіальною громадою. У результаті дослідження систематизовано основні групи локальних інституційних механізмів реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування з урахуванням їх функціонального призначення, організаційної ролі та специфіки комунікаційної діяльності.

Встановлено, що в сучасних умовах цифровізації, воєнного стану та постійних інформаційних загроз найбільш професійне та системне забезпечення комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування здійснюється саме через спеціалізовані пресслужби, департаменти комунікації та структурні підрозділи із взаємодії з громадськістю. Проведений аналіз засвідчив, що сучасні пресслужби органів місцевого самоврядування поступово трансформуються із допоміжних інформаційних підрозділів у центри стратегічних комунікацій територіальної громади, які забезпечують оперативне інформування населення, кризову комунікацію, підтримання суспільної довіри, протидію дезінформації та координацію взаємодії між владою й громадою.

Удосконалено підходи до трактування функціональної ролі пресслужб органів місцевого самоврядування шляхом визначення їх як інституційного механізму забезпечення комунікативної стійкості територіальної громади в умовах кризових та безпекових викликів. В умовах формування комунікативної

стратегії територіальної громади, окрім традиційних інформаційних функцій, вони дедалі активніше виконують функції стратегічного планування комунікацій, кризового реагування, моніторингу громадських настроїв, забезпечення цифрової взаємодії з громадянами, підтримання інформаційної стійкості громади та інтеграції локальних комунікацій у систему стратегічних комунікацій держави.

3. Досліджено особливості побудови кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану та встановлено, що повномасштабна російсько-українська війна суттєво трансформувала як зміст кризових комунікацій, так і механізми їх реалізації на рівні територіальних громад. Проведений аналіз засвідчив, що в умовах тривалої війни кризові комунікації перестають бути ситуативним інструментом реагування на окремі надзвичайні події та інтегруються у систему постійного управління територіальною громадою.

У результаті дослідження встановлено, що сучасні кризові комунікації органів місцевого самоврядування характеризуються безперервністю, високим рівнем цифровізації, оперативністю інформування, багатоканальністю взаємодії та необхідністю постійної адаптації до безпекових ризиків і суспільної невизначеності. Визначено, що в умовах воєнного стану кризова комунікація виконує не лише інформаційну функцію, але й функції координації дій громади, підтримання суспільної довіри, протидії дезінформації, психологічної стабілізації населення та забезпечення соціальної згуртованості територіальної громади.

Окрему увагу приділено дослідженню цифрової трансформації кризових комунікацій територіальних громад. Встановлено, що ключовими каналами кризової комунікації органів місцевого самоврядування в умовах війни стали соціальні мережі, месенджери, офіційні вебсайти та цифрові платформи взаємодії з громадянами. Проведений аналіз засвідчив, що саме цифрові канали комунікації забезпечують оперативність інформування населення, координацію гуманітарної допомоги, підтримання постійного зв'язку між владою та громадою, а також протидію поширенню дезінформації та панічних настроїв.

У результаті дослідження встановлено, що важливим елементом сучасної системи кризових комунікацій органів місцевого самоврядування стає інтеграція

локальної комунікативної діяльності у загальнодержавну систему стратегічних та безпекових комунікацій. Це проявляється у необхідності узгодження інформаційної політики територіальних громад із загальнодержавними безпековими підходами, координації кризового інформування населення та дотримання безпекових обмежень в умовах воєнного стану.

Результати проведення авторського соціологічного дослідження на прикладі Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради підтвердили високий рівень суспільного запиту на оперативну, достовірну та зрозумілу кризову комунікацію органів місцевого самоврядування. Встановлено, що найбільш затребуваними в умовах воєнного стану є безпекова інформація, повідомлення щодо гуманітарних ініціатив, підтримки внутрішньо переміщених осіб та функціонування соціальної й культурної інфраструктури громади.

Проведене дослідження також дозволило виявити основні проблеми реалізації кризових комунікацій територіальних громад в умовах воєнного стану. До них віднесено інформаційне перевантаження населення, недостатню деталізацію окремих повідомлень, складність підтримання постійного зворотного зв'язку, ризики поширення неперевіреної інформації, а також залежність комунікативної діяльності від стабільності цифрової інфраструктури та безпекової ситуації. У результаті аналізу встановлено, що ефективність кризових комунікацій територіальної громади значною мірою залежить від рівня цифрової спроможності органу місцевого самоврядування, оперативності поширення інформації, довіри громадян до офіційних джерел та здатності органів влади забезпечувати постійний багатоканальний зв'язок із громадою.

Набули подальшого розвитку наукові підходи до визначення функцій кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах тривалої воєнної кризи, зокрема безпекової, координаційної, стабілізаційної та соціально-консолідаційної. Проведений аналіз дозволив встановити, що в умовах війни кризові комунікації поступово перетворюються на важливий інструмент забезпечення адаптивності територіальної громади до умов тривалої кризи та підтримання її інформаційної стійкості.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [10; 11; 73; 76].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Європейський досвід підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування

Комунікація вже давно розглядається не лише як обмін інформацією, а й як життєво важливий чинник функціонування будь-якої організації як системи. Яскравим прикладом підтвердження цієї тези є сумний досвід України протягом 2019-2022 рр., коли неефективна комунікація органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах глобальної пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України призвела до того, що громадяни не лише не отримали належного обслуговування з боку адміністративних органів, а й у деяких місцях зазнали значних матеріальних і навіть людських втрат.

Аналіз багатьох реальних випадків дозволив нам систематизувати основні ознаки, що характеризують неефективну комунікацію органів місцевого самоврядування, яка прямо чи опосередковано спричинила вищезазначені наслідки. Зокрема, поняття «неефективна комунікація» включає:

- несвоєчасну, запізнілу або повністю відсутню інформацію від органу місцевого самоврядування;
- невідповідну або недостовірну інформацію (особливо від окремих державних службовців у соціальних мережах);
- недостатню інформацію або, навпаки, надмірну інформацію, яку важко сприймати та орієнтуватися на неї у своїй поведінці;
- втрату інформації через неофіційні повідомлення у соціальних мережах;
- недостатню взаємодію між різними державними органами щодо комунікативної політики;

– відсутність комунікативних стратегій та політик у органах місцевого самоврядування [171, С. 408].

Вирішення цієї проблеми полягає у підвищенні комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування з урахуванням європейського досвіду організаційного розвитку та формування ефективної комунікативної політики.

Як зазначають автори Програми Світового банку «Комунікація для врядування та підзвітності» (CommGAP), комунікативна спроможність уряду – це не лише ефективне та результативне поширення інформації. Здатність «поширювати» інформацію є необхідною, хоча й далеко недостатньою. Бажання та здатність спілкуватися з громадянами повинні поєднуватися з бажанням і здатністю слухати їх, враховувати їхні потреби та уподобання у процесі формування політики, а також залучати місцеві структури впливу й авторитетні джерела інформації [177, С. 1].

Зміщуючи акцент з технічного аспекту комунікативної спроможності (робота з інформацією), ми розглядаємо це поняття з позиції компетентностей людей, залучених до цього процесу. З цієї точки зору, комунікативна спроможність органів місцевого самоврядування – це здатність органу місцевого самоврядування налагоджувати та підтримувати необхідні контакти зі зовнішнім середовищем (громадянами, зацікавленими сторонами, медіа), певний набір знань, умінь та навичок осіб, відповідальних за комунікацію, внутрішньоорганізаційні правила, політики та процедури комунікації, які сукупно забезпечують ефективну комунікацію та надають можливість змінювати глибину та коло комунікації, розуміти та бути зрозумілими для партнерів у процесі комунікації [171, С. 409].

У більшості країн ЄС підвищення комунікативної спроможності відбувалося насамперед через інституціоналізацію комунікативної діяльності у структурі органів місцевого самоврядування. Йдеться про створення спеціалізованих комунікаційних офісів, підрозділів стратегічних комунікацій, департаментів діджитал комунікацій, пресслужб і центрів кризових комунікацій, які інтегруються у систему управління муніципалітетом та беруть участь не лише у висвітленні

діяльності органу влади, а й у процесах стратегічного планування, кризового реагування, цифрової взаємодії та формування політики залучення громадян.

Наприклад, у муніципалітетах Фінляндії комунікаційні офіси функціонують як постійні структурні підрозділи органів місцевого самоврядування та інтегруються у систему стратегічного управління. Вони відповідають не лише за медіакомунікацію, а й за залучення стейхолдерів, партисипативну комунікацію, кризові комунікації та електронну взаємодію з громадянами. У фінській моделі місцевого самоврядування комунікація розглядається як інструмент підтримки соціальної згуртованості громади та розвитку заснованого на довірі врядування [152].

У Нідерландах значного поширення набули муніципальні офіси участі та платформи залучення громадян, що забезпечують координацію громадської участі, електронних консультацій, онлайн-обговорень та локальних комунікаційних кампаній. Водночас у Німеччині дедалі більшого розвитку набувають інтегровані системи комунікації, у межах яких пресслужби, цифрові сервіси, служби кризового реагування й інформаційні центри працюють як єдина координаційна мережа муніципалітету [152].

Істотний вплив на розвиток комунікативної спроможності європейських муніципалітетів мала пандемія COVID-19, що продемонструвала необхідність створення постійних механізмів кризових комунікацій на локальному рівні. У багатьох країнах ЄС після 2020 р. у структурах органів місцевого самоврядування були створені команди кризових комунікацій або підрозділи екстрених комунікацій, що забезпечували оперативне інформування населення, координацію взаємодії з медичними установами, цифрове консультування громадян та протидію дезінформації. Після початку енергетичної кризи та повномасштабної війни Росії проти України ці механізми були додатково інтегровані у системи управління життєстійкістю.

Особливо показовим у цьому контексті є досвід Естонії, де розвиток електронного врядування став основою цифрової трансформації комунікативної політики муніципалітетів. Естонські громади активно використовують інтегровані цифрові платформи взаємодії з громадянами, електронні сервіси,

системи цифрової ідентифікації та інструменти онлайн участі. Це дозволило забезпечити високу швидкість інформаційної взаємодії та зменшити бюрократичне навантаження на органи місцевого самоврядування [179].

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування передбачає нарощування потенціалу інституцій, керівників і посадових осіб для ведення двостороннього діалогу зі своїми громадянами. Такий підхід:

- дозволяє органам місцевого самоврядування враховувати потреби й очікування мешканців, а також формувати публічний простір для участі громадян і відкритого обговорення локальної політики;
- сприяє підвищенню рівня суспільної підтримки управлінських рішень та їх ефективнішій реалізації;
- забезпечує зростання легітимності місцевої влади та покращення результатів місцевого самоврядування;
- підвищує внутрішню узгодженість управлінських рішень і комунікаційних процесів;
- сприяє координації внутрішньої та зовнішньої комунікації органів місцевого самоврядування, оскільки ефективна взаємодія з громадськістю потребує цілісної та узгодженої системи внутрішнього інформаційного обміну [147].

Водночас підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування має ґрунтуватися на трьох базових принципах:

- економічності – мінімізації ресурсних витрат на реалізацію комунікативної діяльності з урахуванням належної якості комунікації;
- ефективності – співвідношенні між створеними комунікаційними продуктами (інформаційними повідомленнями, публікаціями, цифровими сервісами, пресконференціями, вебресурсами, сторінками у соціальних мережах) та ресурсами, використаними для їх формування;
- результативності – оцінюванні досягнутих результатів комунікативної діяльності відповідно до визначених цілей та ресурсів, витрачених на їх досягнення [171, С. 410].

У сучасних європейських практиках комунікативна спроможність органів місцевого самоврядування розглядається як складова інституційної спроможності, що безпосередньо впливає на ефективність управління громадою, рівень суспільної довіри, стійкість до кризових викликів та якість взаємодії з населенням. Попри досить значну кількість наукових публікацій, проблематика інституційної спроможності залишається недостатньо дослідженою у вітчизняній науці публічного управління та адміністрування. А такі інструменти її підвищення як інституційний аудит потребують більш ґрунтовного наукового опрацювання.

Як зазначають автори науково-аналітичної доповіді «Інституціоналізація публічного управління в Україні», пріоритетним напрямом розвитку системи публічного управління в умовах глобалізації, європейської інтеграції та сучасних геополітичних викликів є подальша модернізація й комплексне посилення інституційної спроможності органів влади, а також поглиблення їх ефективної взаємодії з громадянським суспільством і суб'єктами ринкової економіки [25, С. 9].

На думку науковців, інституціоналізація є ключовою складовою економічної та суспільно-політичної модернізації України. Водночас вона охоплює процес формування стійких моделей соціальної взаємодії на основі формалізованих правил, законів, норм, традицій і процедур; правового та організаційного закріплення суспільних відносин; а також створення нових інституцій – стійких комплексів формальних і неформальних норм, принципів та механізмів, що регулюють економічну, політичну та соціальну сфери діяльності людини [25, С. 7].

Розвиток інституційної спроможності, зокрема спроможності управлінського персоналу та працівників організації, є одним із принципів «належного врядування» у публічному секторі та водночас сприяє його подальшому розвитку. Для реалізації основних функцій належного врядування органам виконавчої влади необхідні відповідні організаційні структури, ефективне управління, а також фахівці з належними професійними компетентностями, кваліфікацією та управлінським мисленням, здатні діяти результативно й ефективно, досягати визначених цілей, вирішувати поточні проблеми та реагувати на майбутні виклики, діючи в інтересах суспільства [136].

З метою посилення інституційної спроможності органів публічної влади використовується механізм інституційного аудиту, під яким розуміється інструмент публічного моніторингу та контролю організаційної спроможності публічних інституцій як їх здатності ефективно реалізовувати власну місію, підтримувати стає функціонування у довгостроковій перспективі та забезпечувати належну якість надання публічних послуг як результат виконання функцій публічного управління [77, С. 181].

Водночас, хоча інституційний аудит фактично є складовою функції моніторингу та контролю у системі публічного управління, його основна мета полягає не у виявленні порушень та подальшому застосуванні санкцій до відповідальних осіб, а у пошуку потенціалу організаційного розвитку публічної інституції, підвищенні ефективності виконання її функцій та вдосконаленні управлінських процесів.

Посилення інституційної спроможності, що є наслідком реалізації рекомендацій інституційного аудиту, охоплює три основні напрями діяльності:

- удосконалення професійних і особистісних компетентностей персоналу;
- покращення процедур і процесів діяльності організації;
- посилення публічної інституції як цілісної системи [173, С. 68].

У такому розумінні розвиток інституційної спроможності відбувається через залучення ресурсів – кадрових, фінансових, інформаційних, мережевих, інтелектуальних та організаційних – і їх поєднання у спосіб, що забезпечує зміни в індивідуальній поведінці працівників організації та, як наслідок, більш ефективну й результативну діяльність органів публічної влади [141].

Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування передбачає підвищення їх здатності стабільно, послідовно та надійно досягати визначених цілей і завдань. На практиці це означає вдосконалення системи управління організацією, зокрема процесів ухвалення рішень, фінансового менеджменту, управління людськими ресурсами, а також налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Інституційний аудит у цьому контексті можна розглядати як своєрідну інвестицію у посилення інституційної спроможності органів місцевого

самоврядування, тобто їх здатності ефективно виконувати власні функції. При цьому основна увага приділяється як окремим працівникам, так і інституціям загалом. У межах цього дослідження основний акцент зроблено саме на інституційному аспекті, хоча розвиток професійних і особистісних компетентностей персоналу на всіх рівнях управлінської ієрархії також розглядається як надзвичайно важливий чинник підвищення ефективності публічного управління.

Відповідно до підходів, що використовуються в країнах ЄС, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування здійснюється у площині процесів, організаційної структури та ресурсного забезпечення шляхом:

- модернізації та оптимізації внутрішніх процесів, зокрема через впровадження нових методів роботи, розвиток систем управління якістю, інтеграцію інформаційних технологій тощо;
- покращення взаємодії між органами влади та стейкхолдерами, зокрема через удосконалення координації, інструментів і методів розроблення політики на основі доказів, механізмів громадської участі, заходів щодо ефективнішого впровадження та застосування законодавства, а також інструментів забезпечення прозорості й підзвітності;
- підвищення якості надання послуг, зокрема шляхом зменшення адміністративного навантаження, інтеграції сервісів, розвитку електронного врядування та цифрових послуг;
- розвитку відповідних адміністративних структур через перерозподіл функцій, децентралізацію, удосконалення системи управління та організаційної структури;
- покращення інформаційного та технічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування;
- розроблення та впровадження стратегій і політик у сфері управління людськими ресурсами, спрямованих на усунення основних кадрових проблем, зокрема щодо професійних вимог до персоналу та кар'єрного розвитку [127].

Важливою складовою інституційного аудиту є безпосереднє оцінювання інституційної спроможності, метою якого є визначення тих організаційних

аспектів функціонування системи, що впливають на її ефективність. Завдяки такому оцінюванню орган місцевого самоврядування отримує своєрідну «діагностику» внутрішнього середовища, процесів і цілей діяльності, а також глибше розуміння ролі різних стейкхолдерів у функціонуванні інституції.

Результати такого оцінювання дають відповідь на питання щодо наявних недоліків у процесах планування, реалізації управлінських рішень та забезпечення ефективності діяльності конкретного органу місцевого самоврядування. Водночас кожен виявлений недолік розглядається не лише як проблема функціонування, але і як потенційна можливість для подальшого організаційного розвитку та вдосконалення діяльності публічної інституції.

Потенційні переваги оцінювання інституційної спроможності можуть містити:

- розширення, диверсифікацію та посилення інклюзивності участі громадян у функціонуванні органу публічної влади;
- розширення кадрового резерву для управлінських посад;
- підвищення професійних і особистісних компетентностей персоналу;
- посилення уваги до процесів стратегічного розвитку організації;
- забезпечення послідовного та відчутного прогресу у досягненні цілей інституції;
- більш ефективне використання ресурсів [101, С. 15–16].

У світовій практиці існують різноманітні підходи до визначення об'єкта оцінювання інституційної спроможності. Так, об'єктом оцінювання можуть виступати напрями діяльності, що забезпечують інституційну стійкість організації, зокрема:

- практика стратегічного управління;
- організаційне навчання;
- використання та управління технічними знаннями й навичками;
- управління фінансовими ресурсами;
- управління людськими ресурсами;
- адміністративна інфраструктура та процедури [173, С. 70].

Об'єктом оцінювання також можуть бути окремі ознаки спроможного органу місцевого самоврядування, а саме:

- інституція чітко усвідомлює, які професійні компетентності необхідні її працівникам, і має стратегію їх формування з урахуванням наявних ресурсних можливостей;

- внутрішня організація та система управління інституції дозволяють забезпечувати якісні результати незалежно від індивідуального професійного рівня окремих працівників;

- у діяльності інституції забезпечується баланс між повсякденною операційною діяльністю та середньостроковим розвитком [28, С. 302].

Відповідно до іншого підходу, об'єктом інституційного аудиту виступають ключові аспекти забезпечення стійкості функціонування органу публічної влади, зокрема:

- чітко визначена місія;
- письмова стратегія розвитку організації;
- професійні та особистісні компетентності персоналу;
- ресурсне забезпечення інституції;
- організаційна структура;
- внутрішні правила та процедури;
- розвинена інфраструктура;
- налагоджена співпраця та ефективне залучення стейкхолдерів;
- якісне надання публічних послуг як результат виконання функцій публічного управління;

- розвинені процеси внутрішнього моніторингу та самооцінювання [173, С. 70].

Узагальнюючи зазначені підходи, об'єктом інституційного аудиту доцільно вважати внутрішньоорганізаційні процеси, правила, цінності та процедури, на основі яких функціонує орган публічної влади та формуються всі типи суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин у межах такої інституції [173, С. 70].

Важливою складовою об'єкта інституційного аудиту в сучасних умовах України є комунікативна спроможність органів місцевого самоврядування, яка проявляється у наявності ефективної комунікативної стратегії, комунікативного

плану, стратегії взаємодії із медіа, стратегії використання соціальних мереж у професійній діяльності, а також інших документів, політик і процедур у сфері комунікації.

Комунікативна стратегія є базовим документом, що визначає комунікативну спроможність органу місцевого самоврядування, оскільки саме вона дозволяє окреслити, яким чином організація позиціонуватиме себе у стратегічній перспективі, які інструменти використовуватиме для взаємодії з цільовими аудиторіями та хто саме становитиме ці аудиторії. Світова практика засвідчує, що основними елементами якісної комунікативної стратегії є:

- аналіз ситуації – визначення особливостей середовища, у якому функціонує публічна інституція, а також рівня суспільної довіри та особливостей громадської думки щодо її діяльності;
- визначення мети стратегічних комунікацій. При цьому комунікативна стратегія може бути орієнтована як на діяльність організації загалом, так і на окрему проблему чи напрям політики;
- сегментація цільових аудиторій за окремими групами – віком, соціальним статусом, професією, місцем проживання й іншими характеристиками;
- формування ключових повідомлень;
- визначення каналів поширення ключових повідомлень до цільових аудиторій: особиста комунікація, соціальні мережі, офіційний вебсайт, відеоконтент, преса, блоги, телебачення, аналітичні звіти тощо;
- розвиток партнерств, зокрема медіапартнерств, а також інтеграція організації у ширші професійні чи громадські мережі з метою поширення інформації. Йдеться про взаємовигідну співпрацю, що не суперечить антикорупційному законодавству, зокрема у межах корпоративної соціальної відповідальності;
- визначення загального бюджету реалізації комунікативної стратегії;
- розроблення системи моніторингу та оцінювання, що охоплює відстеження згадувань організації, їх модальності (позитивної, нейтральної чи негативної), контексту таких згадувань, а також проведення медіамоніторингу;

– визначення принципів кризових комунікацій і загального управління репутацією (управління брендом) [173, С. 70–71].

Ефективність процесу оцінювання інституційної спроможності та інституційного аудиту загалом залежить від багатьох чинників, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники, як правило, пов'язані з відкритістю та прозорістю органу публічної влади, зокрема із зацікавленістю та готовністю його керівництва до взаємодії з аудиторами, а також наявністю внутрішнього запиту інституції на проведення інституційного аудиту.

Зовнішні чинники ефективного оцінювання значною мірою пов'язані із залученням стейкхолдерів до цього процесу. Водночас науковці та експерти розглядають залучення стейкхолдерів як один із ключових чинників реалізації заходів щодо посилення інституційної спроможності ОМС.

У цьому контексті доцільним є залучення громадськості у формі громадських організацій або громадських спілок як незалежних інституційних аудиторів. Зокрема, такими суб'єктами можуть виступати організації чи коаліції організацій, діяльність яких пов'язана зі сферою функціонування відповідної публічної інституції. Наприклад, громадські організації, що працюють із особами з інвалідністю, можуть здійснювати інституційний аудит структурних підрозділів соціальної політики ОМС [75].

Залучення громадськості, з одного боку, сприятиме підвищенню об'єктивності та публічності інституційного аудиту, а з іншого – дозволить формувати практично орієнтовані рекомендації щодо підвищення інституційної спроможності, які реально сприятимуть покращенню якості надання публічних послуг відповідним категоріям населення [173, С. 71].

Позитивною стороною залучення громадських об'єднань до процесу інституційного аудиту є також зворотний ефект такої взаємодії. Спроможні інституції виконавчої влади, орієнтовані на досягнення визначених цілей і результатів діяльності, позитивно впливають на розвиток громадянського суспільства. Як зазначає К. Петренко, ефективна взаємодія громадських об'єднань та органів виконавчої влади залежить від створення інституційних і

процедурних можливостей для їх повноцінного функціонування. Це, зокрема, досягається шляхом зниження рівня корупції, ефективного та результативного використання ресурсів, державної фінансової підтримки громадських об'єднань, закріплення у національному законодавстві європейських принципів і стандартів взаємодії між владою та громадянським суспільством, а також забезпечення уніфікації та стандартизації правил і процедур такої взаємодії [46, С. 385].

З огляду на тенденцію активного залучення іноземних фахівців до системи публічного управління в Україні, до процесу інституційного аудиту також можуть залучатися міжнародні експерти або представники міжнародних аудиторських компаній. Водночас такий підхід має суттєвий недолік, пов'язаний із підвищенням вартості проведення аудиту. Саме тому залучення міжнародних суб'єктів доцільніше розглядати насамперед як:

- консультантів і тренерів на етапі професійної підготовки інституційних аудиторів;
- гарантів дотримання професійної етики аудиторської діяльності на етапі створення та функціонування інституту інституційних аудиторів [75].

Процес посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування не дає миттєвих результатів, оскільки супроводжується внутрішньоорганізаційними змінами, які практично завжди викликають певний спротив персоналу незалежно від позитивного чи негативного характеру таких змін. Якщо додати до цього надмірно бюрократизовані структури та процеси ухвалення управлінських рішень у системі публічного управління, домінування політичної доцільності над принципами економічності, ефективності та результативності, а також відсутність у багатьох органах публічної влади не лише стратегій розвитку, а й чітко сформульованої місії, то процес інституційного аудиту постає надзвичайно складним завданням [173, С. 71]. Водночас без подолання зазначених проблем та забезпечення сталого організаційного розвитку публічних інституцій неможливими є ні формування ефективної системи публічного управління, ні побудова демократичної, соціальної та правової держави.

Як складова інституційної спроможності публічних інституцій, підвищення комунікативної спроможності охоплює три основні напрями діяльності: розвиток професійних компетентностей персоналу (хто здійснює комунікацію), удосконалення процедур і механізмів комунікативної діяльності (як здійснюється комунікація) та організаційне посилення інституційної системи (яка система забезпечує комунікацію). У такому розумінні розвиток комунікативної спроможності відбувається через залучення й інтеграцію ресурсів, що забезпечують більш ефективне та результативне функціонування органів місцевого самоврядування й комунікаційних структур загалом. Водночас окремі європейські підходи акцентують увагу на необхідності розвитку різних типів капіталу – кадрового, інституційного, фінансового, інформаційного та технічного – як основи підвищення ефективності місцевого самоврядування.

Відповідно до підходу Європейської Комісії побудова комунікативної спроможності розглядається як інвестиція у здатність публічних інституцій ефективно реалізовувати свої функції. Підвищення цієї спроможності забезпечується через два взаємопов'язані напрями: розвиток індивідуальних компетентностей та інституційне посилення організацій.

Перший напрям передбачає фокус на персоналі органів місцевого самоврядування та розвитку професійних навичок на всіх рівнях управлінської ієрархії. Йдеться про таке:

- професійне навчання різних категорій працівників;
- програми стажування та практичної підготовки;
- розвиток професійних мереж обміну досвідом;
- формування систем безперервного навчання у сфері стратегічних, кризових та цифрових комунікацій [127].

Інший напрям, про який вже згадувалося вище, орієнтований на інституційний рівень і охоплює удосконалення процесів, організаційних структур та ресурсного забезпечення комунікативної діяльності.

У контексті вдосконалення процесів, тобто відповідаючи на питання «як», йдеться про:

- модернізацію й оптимізацію внутрішніх процедур через впровадження нових методів роботи, удосконалення організаційної структури, розвиток систем управління якістю та інтеграцію цифрових технологій;
- покращення взаємодії між інституціями та стейкхолдерами шляхом розвитку координаційних механізмів, використання заснованих на доказах інструментів політики, механізмів громадської участі, інструментів прозорості та підзвітності;
- удосконалення якості надання послуг через скорочення адміністративного навантаження, інтеграцію сервісів, розвиток моделей «єдиного вікна», електронного врядування та цифрових сервісів [127].

Організаційний компонент передбачає розвиток ефективних адміністративних структур, удосконалення системи управління, децентралізацію окремих функцій та формування спеціалізованих комунікаційних підрозділів у структурі органів місцевого самоврядування.

Ресурсний компонент охоплює насамперед розвиток інформаційного та технічного забезпечення, а також формування кадрової політики у сфері комунікативної діяльності, зокрема щодо професійних вимог до персоналу, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку фахівців у сфері публічних комунікацій.

На основі досвіду країн ЄС процес підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування включає такі основні етапи [171, С. 411]:

1. Оцінювання наявного рівня комунікативної спроможності та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення.
2. Реалізація запропонованих рекомендацій, що передбачає розроблення або вдосконалення комунікативної політики, професійне навчання персоналу, впровадження сучасних інформаційних технологій і покращення матеріально-технічного забезпечення комунікативної діяльності.
3. Моніторинг та оцінювання ефективності й результативності впроваджених заходів.

Кожен із зазначених етапів має супроводжуватися постійною двосторонньою взаємодією з громадянами, що передбачає функціонування комплексної системи взаємопов'язаних структур, процесів і комунікативних практик, до яких належать:

– забезпечення всіх зацікавлених сторін доступом до публічної інформації та даних. Така діяльність має бути скоординованою і, як правило, ініціюватися виконавчими органами місцевого самоврядування. Вона включає збір і поширення інформації, упорядкування документації, розвиток механізмів надання інформації за запитами, а також створення систем збору даних і забезпечення внутрішнього та зовнішнього доступу до них;

– забезпечення громадськості доступом до аналітичних оцінок локальних пріоритетів і результатів діяльності органів місцевого самоврядування з різних позицій. Це може здійснюватися шляхом залучення експертного потенціалу незалежних дослідницьких центрів, університетів, аналітичних установ, технологічно спроможних громадських організацій та урядових аналітиків;

– популяризація результатів аналізу діяльності органів влади. Таку функцію можуть виконувати органи публічної влади та їх офіційні представники як на національному, так і на місцевому рівнях, а також спеціалізовані медіа;

– залучення громадськості до процесів комунікативної взаємодії. Це може реалізовуватися через медіа, органи державної влади та місцевого самоврядування, систему освіти, релігійні організації й інші інститути громадянського суспільства [177, С. 4–5].

Для кращого розуміння основних напрямів європейських підходів до розвитку комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування доцільно систематизувати ключові механізми, інституції та управлінські ефекти їх функціонування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Європейські підходи до розвитку комунікативної спроможності ОМС

Напрямок комунікативної спроможності	Європейські практики реалізації	Основні інституції та механізми	Управлінський ефект	Перспективи адаптації в Україні
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Стратегічна комунікація	розроблення довгострокових комунікативних стратегій громад	комунікаційні підрозділи, стратегічні команди, муніципальні пресслужби	узгодженість інформаційної політики, підвищення довіри	впровадження комунікативних стратегій територіальних громад

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Кризова комунікація	системи кризового інформування та швидкого реагування	кризові комунікаційні групи, координаційні центри	оперативність реагування, підвищення стійкості громад	розвиток кризових комунікацій в умовах воєнного стану
Цифрова комунікація	використання цифрових платформ взаємодії з громадянами	електронні сервіси, муніципальні портали, цифрові платформи	доступність інформації та швидкість взаємодії	інтеграція цифрових сервісів у діяльність ОМС
Партисипативна комунікація	розвиток механізмів громадської участі	громадські консультації, громадський бюджет, електронні петиції	залучення громадян до ухвалення рішень	розвиток локальної демократії участі
Інституційна комунікація	професіоналізація комунікативної діяльності	пресслужби, департаменти комунікації, комунальні медіа	формування цілісної комунікативної політики	створення професійних комунікаційних структур
Міжінституційна взаємодія	координація між органами влади та громадами	міжмуніципальні мережі, координаційні платформи	узгодження управлінських рішень	посилення взаємодії між ОМС та державними органами
Аналітична та моніторингова комунікація	постійне оцінювання ефективності комунікацій	системи моніторингу, аналітичні центри	формування доказової комунікативної політики	впровадження методик оцінювання комунікативної спроможності
Інклюзивна комунікація	адаптація комунікації до потреб різних соціальних груп	центри підтримки, консультаційні служби, соціальні сервіси	соціальна інтеграція та зниження напруги	розвиток комунікації з ВПО та вразливими групами населення

Примітка: сформовано авторкою

Представлені у табл. 3.1 підходи засвідчують, що в європейській практиці розвиток комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування розглядається як комплексний процес інституційного розвитку, який охоплює стратегічні, цифрові, організаційні, кризові та партисипативні механізми взаємодії з громадськістю. Аналіз досвіду країн Європейського Союзу, їх методологічних і практичних підходів, а також потреб органів місцевого

самоврядування України, дозволяє виокремити такі основні напрями підвищення комунікативної спроможності цих інституцій:

- розроблення та впровадження комунікативної стратегії. Така стратегія повинна бути формалізована у відповідному документі та систематично оновлюватися зі залученням посадових осіб органів місцевого самоврядування, профільних фахівців, а за необхідності – зовнішніх експертів;
- налагодження ефективної взаємодії з локальними, регіональними та національними медіа. Органи місцевого самоврядування мають професійно готувати пресанонси, пресрелізи й інші інформаційні матеріали щодо результатів своєї діяльності й поширювати їх через медіа. Водночас необхідним є використання різноманітних каналів комунікації, найбільш зручних для донесення ключових повідомлень до цільових аудиторій;
- забезпечення постійного зворотного зв'язку з громадськими організаціями й іншими стейкхолдерами під час реалізації комунікативної політики;
- розвиток співпраці й інформаційного обміну з іншими публічними інституціями [171, С. 412].

Водночас реалізація зазначених заходів у діяльності органів місцевого самоврядування має супроводжуватися відкритою комунікацією із зацікавленими сторонами та громадськістю загалом. Це сприятиме зміцненню довіри у взаємовідносинах між громадянами та владою, а також полегшить процес упровадження інституційних змін.

Високий рівень комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування України може стати важливим чинником успішної європейської інтеграції держави, заснованої на принципах «належного врядування».

Таким чином, європейський досвід засвідчує, що підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування є не окремим напрямом інформаційної діяльності, а комплексним процесом інституційного розвитку, який охоплює організаційні структури, професійні компетентності персоналу, цифрові технології, механізми громадської участі та системи стратегічних і кризових комунікацій. Практика країн Європейського Союзу демонструє, що

ефективна комунікативна політика формується лише за умови інтеграції комунікації у систему місцевого самоврядування, її інституціоналізації та постійного оцінювання результативності комунікативної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що для України особливого значення набуває не механічне запозичення окремих європейських практик, а адаптація комплексних підходів до розвитку комунікативної спроможності з урахуванням умов децентралізації, цифрової трансформації, воєнного стану та післявоєнного відновлення територіальних громад. Насамперед це стосується впровадження системного оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку механізмів інституційного аудиту, професіоналізації комунікативної діяльності та формування ефективних моделей взаємодії між владою, громадськістю та медіа.

У цьому контексті особливо актуальним є питання розроблення та практичної імплементації методології оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні, яка б дозволяла комплексно оцінювати рівень розвитку комунікаційних процесів, виявляти проблемні аспекти функціонування локальних комунікативних систем та формувати практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

3.2 Імплементація методології оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні

Управлінські процеси в умовах сучасних багатовимірних криз характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та необхідністю швидкого ухвалення рішень, що, своєю чергою, висуває підвищені вимоги до якості та ефективності комунікацій органів місцевого самоврядування. В українських реаліях після початку повномасштабної військової агресії Російської Федерації навантаження на комунікативні системи місцевої влади значно зросло, оскільки вони несуть відповідальність не лише за інформування населення, а й за забезпечення інформаційної безпеки, координацію дій із

громадянами та іншими інституціями, роботу з панічними настроями, протидію дезінформації та підвищення психологічної стійкості громади. Від ефективності комунікацій залежить оперативність ухвалення рішень, рівень довіри до влади, спроможність громади до самоорганізації, а також здатність громадян виконувати критично важливі інструкції у надзвичайних ситуаціях.

Проте в Україні досі не існує уніфікованої методики оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, яка враховувала б специфіку кризових ситуацій, включно з умовами воєнного стану. Наявні дослідження або зосереджені на загальних аспектах комунікації, або не містять практичних інструментів оцінювання рівня сформованості інституційних комунікаційних процесів. Через це важливо осмислити, яким чином має здійснюватися діагностика комунікативної спроможності громад, які критерії є визначальними, які методи оцінювання відповідають потребам українських громад, та як ці методи можуть бути інтегровані в національну систему публічного управління.

Проблематика комунікацій у кризових умовах займає важливе місце в сучасній управлінській науці. Західні дослідники сформуvalи фундаментальні підходи до аналізу кризових комунікацій, серед яких ключову роль відіграють праці В. Т. Кумбса, який запропонував теорію ситуаційних кризових комунікацій (SCCT). Модель SCCT пояснює закономірності поведінки організацій у кризових ситуаціях, особливо під час репутаційних ризиків, і визначає, яку саме комунікативну стратегію варто застосовувати залежно від типу кризи [184]. У публікаціях останнього десятиліття SCCT дедалі частіше адаптується до потреб публічного сектору, зокрема в контексті муніципального управління.

Важливим напрямом досліджень є аналіз ролі комунікацій у підтримці довіри громадян до органів влади. Адже комунікація в умовах кризи має подвійний характер: вона спрямована як на вирішення практичних завдань (інформування, реагування, інструктаж), так і на підтримку легітимності влади та запобігання соціальним конфліктам. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку наголошують на тому, що кризові комунікації повинні бути

відкритими, безперервними та заснованими на даних, а комунікативна спроможність є складовою загальної стійкості муніципалітету [149].

В українському науковому полі тема комунікацій місцевої влади висвітлюється переважно у контексті децентралізації та участі громадян. Так, Ю. Головчук аналізує питання організації комунікацій в органах місцевого самоврядування, підкреслюючи їхню роль у досягненні прозорості та підзвітності [14]. Р. Кропивницький [32], В. Ворчило [13] та С. Подзігун [47] зосереджуються на кризових аспектах комунікацій, що стають актуальними в умовах воєнних загроз, вказуючи на важливість інформаційної безпеки та протидії дезінформації. У свою чергу, Г. Буканов [8] і Т. Лушагіна [37] розширюють наукову дискусію, демонструючи реальні практики українських громад у сфері кризових комунікацій. Водночас, формалізовані підходи до оцінювання комунікативної спроможності в Україні залишаються недостатньо опрацьованими, що формує наукову прогалину, яку покликане заповнити подальше дослідження.

Комунікативна спроможність органів місцевого самоврядування у кризових умовах може бути визначена як здатність інституції забезпечувати безперервну, достовірну, оперативну та безпечну інформаційну взаємодію з населенням, партнерами та державними структурами, що спрямована на зниження невизначеності, формування довіри, мобілізацію ресурсів та підтримку стійкості громади [71, С. 688]. Вона являє собою інтегральну характеристику, яка містить як формальні (регламенти, структури, канали), так і неформальні (культура взаємодії, довіра, соціально-психологічні аспекти) складові. У кризових умовах ця спроможність набуває особливого значення, оскільки інституція має діяти без затримок, помилок і невизначеності, забезпечуючи громадянам доступ до життєво важливої інформації.

Кризова комунікація відрізняється від звичайної тим, що має виконувати широкий спектр функцій: від оперативного інформування – до запобігання паніці та від координації між структурами до управління емоційним кліматом. Муніципальні інституції влади в кризових умовах мають демонструвати

соціальну присутність, емоційний інтелект, прозорість і структурованість подачі інформації.

У світовій практиці оцінювання комунікативної спроможності часто відбувається через аналіз таких елементів: інституційного потенціалу, якісних характеристик повідомлень, каналів комунікації, взаємодії з громадськістю, технологічної бази та рівня довіри. Проте для українських громад, які функціонують у реаліях повномасштабної війни, доцільно розширювати перелік критеріїв, включаючи ризик-орієнтованість, стійкість цифрової інфраструктури, взаємодію із службами безпеки та здатність реагувати на інформаційні атаки [71, С. 688].

Після 2022 року територіальні громади України були змушені перебудувати свої підходи до комунікації. Значна частина комунікації перейшла у цифрові формати, де провідну роль відіграють соціальні мережі, месенджери, локальні застосунки та системи оповіщення. На прикладі численних громад (зокрема Київської, Львівської, Дніпровської, Тернопільської міських громад) спостерігається тенденція до формування кризових комунікаційних штабів, впровадження системи чергових комунікаційних менеджерів і розширення співпраці з медіа та волонтерськими спільнотами.

Проте аналіз практик показує суттєву нерівномірність розвитку комунікативної спроможності. Частина громад має чітко опрацьовані регламенти реагування, тоді як інші обмежуються фрагментарною або реактивною комунікацією. Деякі громади активно використовують інструменти відкритих даних, однак інші майже не забезпечують прозорості щодо рішень і поточних дій. Таким чином, виникає необхідність стандартизації критеріїв оцінювання спроможності, що дозволило б сформувати єдину практику підвищення якості комунікацій у кризові періоди [71, С. 689].

Оцінювання має повною мірою охоплювати як організаційний, так і змістовий, технологічний і соціально-психологічний аспекти комунікації. У межах проведеного нами дослідження пропонується чотиривимірна модель, що охоплює аналіз нормативно-організаційної структури, технологічних можливостей, змісту комунікацій та соціально-психологічних характеристик (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Чотиривимірна модель оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування

Примітка: розроблено авторкою

Спираючись на моделі оцінювання інституційної стійкості (OECD Resilience Framework) та теорію кризових комунікацій SCCT, комунікативну спроможність пропонуємо оцінювати за такими блоками індикаторів [71, С. 689–690]:

1. Нормативно-організаційний блок:

- наявність комунікативної стратегії;
- затверджені регламенти кризових комунікацій;
- визначені ролі та відповідальні підрозділи;
- наявність системи моніторингу інформаційних ризиків.

2. Технологічно-операційний блок:

- різноманіття і доступність каналів комунікації;
- резервні канали зв'язку;
- швидкість реагування;
- використання цифрових платформ та аналітичних інструментів.

3. Змістовий блок:

- достовірність, актуальність та зрозумілість повідомлень;

- адаптація інформації для різних груп населення;
- наявність візуалізацій, інструкцій, алгоритмів дій.

4. Соціально-психологічний блок:

- рівень довіри населення до місцевої влади;
- залучення громадськості до інформаційного обміну;
- відкритість даних;
- стабільність емоційного фону комунікацій.

Нормативно-організаційний блок комунікативної спроможності визначає, наскільки інституційно та процедурно громада готова до системної та кризової комунікації. У цьому контексті важливими є не лише наявність документів, а й їхня актуальність, логічність, узгодженість та адаптованість до умов воєнного стану чи інших кризових ситуацій.

Першим індикатором цього блоку є наявність та якість комунікативної стратегії, яка визначає принципи, цілі, аудиторії, ключові повідомлення, інструменти та показники ефективності комунікацій органу місцевого самоврядування. Стратегія має передбачати окремий модуль кризових комунікацій або містити розгорнутий план реагування на непередбачувані події. У практиці багатьох громад такі стратегії існують формально або не оновлюються, що істотно знижує їхню дієвість.

Другим індикатором є затверджені регламенти кризових комунікацій, які встановлюють стандарти дій у надзвичайних ситуаціях. Регламент повинен містити чіткий опис механізмів оповіщення, алгоритми інформування щодо різних типів загроз (військових, техногенних, соціальних), процедури взаємодії з владою вищого рівня, службами ДСНС, поліцією, військовими адміністраціями. Важливо також передбачати правила роботи в умовах інформаційних атак, поширення чуток, панічних настроїв або масової дезінформації.

Третім складником є визначення ролей і відповідальних підрозділів, що формує структуровану модель управління комунікаціями. Ефективна організація передбачає наявність комунікаційного підрозділу, кризової комунікаційної групи, офіційних спікерів, пресслужби, адміністраторів інформаційних каналів, а також

відповідальних за координацію з неурядовими партнерами та медіа. Розподіл відповідальності мінімізує ризики дублювання функцій або, навпаки, відсутності оперативної реакції.

Четвертим індикатором є наявність системи моніторингу інформаційних ризиків, яка дозволяє вчасно ідентифікувати загрози та реагувати на них. Моніторинг включає відстеження локальних і національних медіа, соціальних мереж, каналів дезінформації, внутрішніх інформаційних потоків громади, а також аналіз динаміки громадських настроїв. У сучасних умовах важливо використовувати інструменти первинної аналітики, щоби виявляти появу маніпулятивних повідомлень або інформаційних атак у режимі реального часу.

Загалом нормативно-організаційний блок відображає інституційну зрілість громади та її здатність впроваджувати системний, підготовлений та стратегічний підхід до комунікації в кризових умовах.

Технологічно-операційний блок визначає технічну й операційну здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати безперервну й доступну комунікацію з населенням. Ключовим індикатором цього блоку є різноманіття та доступність комунікаційних каналів. Мова йде не лише про офіційні вебсайти, сторінки в соціальних мережах чи месенджери, але й про інтеграцію з державними платформами (як-от «Дія»), системами оповіщення, SMS-розсилкою, радіо- та телевізійними каналами, друкованими листівками у разі відсутності зв'язку. Чим ширший спектр каналів, тим більш інклюзивною є комунікація.

Важливим показником є наявність резервних каналів зв'язку, що дозволяють підтримувати комунікацію навіть у разі відключення електрики, інтернету або пошкодження інфраструктури. У громадах повинні бути передбачені альтернативні форми передавання інформації, а саме: переносні гучномовці, локальні радіопередавачі, інформаційні стенди, мобільні інформаційні групи.

Третім індикатором виступає швидкість реагування, яка визначає, наскільки оперативно орган місцевого самоврядування здатний поширювати важливу інформацію після настання кризової події. Для громад важливо досягати стандартів реагування від кількох хвилин до однієї години залежно від

типу ситуації. Затримки можуть призводити до хаотичної поведінки населення та загострення ситуації.

Останнім елементом є використання цифрових платформ та аналітичних інструментів. Це можуть бути системи моніторингу соціальних мереж, CRM-рішення для роботи з зверненнями громадян, чат-боти для розсилки актуальних повідомлень, інтегровані дашборди ситуаційних центрів, інструменти протидії дезінформації. Чим більше громада спирається на сучасні технології, тим вищою є її спроможність.

Змістовий блок індикаторів оцінювання комунікативної спроможності визначає якість того, що саме комунікує влада. Першим індикатором тут є достовірність, актуальність і зрозумілість повідомлень, що забезпечують адекватне сприйняття важливої інформації населенням. У кризових умовах особливо важливо уникати двозначності, надмірної технічності, інформаційних «білих плям».

Другим показником є адаптація інформації для різних груп населення, включно з людьми з інвалідністю, особами похилого віку, дітьми, внутрішньо переміщеними особами або представниками мовних меншин. Це може включати використання простої мови, субтитрів, аудіоверсій, перекладів, спеціальних візуальних матеріалів.

Третім індикатором є наявність візуалізацій, інструкцій, алгоритмів дій, що значно спрощують сприйняття інформації. Особливо ефективними у кризових комунікаціях є інфографіки, покрокові інструкції, відеоролики, анімаційні моделі поведінки, схеми евакуації.

Соціально-психологічний блок пов'язаний зі сприйняттям комунікацій з боку населення та якістю взаємодії «влада – громада». Одним із ключових індикаторів цього блоку є рівень довіри до місцевої влади, який визначає готовність населення реагувати на рекомендації та виконувати інструкції під час кризи. Довіра формується через послідовну, чесну та прозору комунікацію.

Другим індикатором виступає залучення громадськості до інформаційного обміну. Це включає регулярні консультації, можливість надавати зворотний

зв'язок, участь громадян у розробленні комунікаційних рішень, роботу з дорадчими групами, співпрацю з волонтерами.

Третім елементом є відкритість даних, що забезпечує прозорість рішень та знижує ризики недовіри або панічних настроїв. Чим ширший доступ до інформації – тим більш передбачуваною та легітимною є влада.

Четвертий індикатор – стабільність емоційного фону, що оцінюється через стиль комунікації, тональність повідомлень, їхню психологічну підтримувальність. У кризових умовах важливо зберігати стримані, чіткі та емпатійні комунікації.

Для практичного використання чотиривимірної моделі оцінювання комунікативної спроможності територіальним громадам може пропонуватися багаторівнева шкала оцінювання («низький», «базовий», «достатній», «високий») або бальне оцінювання з можливістю порівняння між громадами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Авторська методика оцінювання комунікативної спроможності органів
місцевого самоврядування

Блок	Індикатор	Опис змісту індикатора	Шкала оцінювання
1	2	3	4
Нормативно-організаційний	Комунікативна стратегія	Наявність, актуальність, охоплення кризових комунікацій, відповідність практичним потребам	1 – низький, 2 – базовий, 3 – достатній, 4 – високий
	Регламент кризових комунікацій	Чіткість процедур, алгоритмів дій, узгодженість із національними нормативами	1–4
	Визначення ролей	Наявність підрозділів, відповідальних осіб, офіційних спікерів	1–4
	Моніторинг інформаційних ризиків	Система збору, аналізу й прогнозування інформаційних загроз	1–4
Технологічно-операційний	Різноманіття каналів	Кількість і якість офіційних каналів, доступність для населення	1–4
	Резервні канали	Наявність альтернативних засобів комунікації у разі втрати зв'язку	1–4
	Швидкість реагування	Час, необхідний для поширення інформації після кризи	1–4
	Цифрові інструменти	Використання аналітики, ботів, моніторингу соцмереж	1–4

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Змістовий	Якість повідомлень	Достовірність, актуальність, зрозумілість	1–4
	Адаптація	Орієнтація на різні групи населення	1–4
	Візуалізація	Наявність інфографік, алгоритмів, відео, схем	1–4
Соціально-психологічний	Довіра населення	Рівень довіри, наявність соціального партнерства	1–4
	Залучення громадськості	Інструменти зворотного зв'язку й участі	1–4
	Відкритість даних	Прозорість публічної інформації	1–4
	Емоційний фон комунікацій	Якість психологічного впливу та підтримки	1–4

Примітка: розроблено авторкою

Максимальна оцінка за кожним індикатором – 4 бали. Кожен блок може мати власну вагу залежно від цілей оцінювання (наприклад, у кризовий період технологічно-операційний блок може мати підвищену вагу). Загальний показник комунікативної спроможності формується як зважена сума балів і може інтерпретуватися за рівнями:

- 1–25 балів – низький рівень;
- 26–40 балів – базовий;
- 41–55 балів – достатній;
- 56–64 бали – високий рівень [71, С. 695–696].

Процес оцінювання доцільно будувати як багатокомпонентне дослідження із використанням кількісних і якісних методів. Зокрема, аналіз документів дозволяє оцінити інституційне забезпечення комунікацій; контент-аналіз повідомлень та цифрових ресурсів громади допомагає визначити структуру, частоту, якість та стиль комунікацій; опитування населення – виміряти рівень довіри, задоволеності та залученості; інтерв'ю з посадовими особами – виявити управлінські бар'єри і приховані проблеми; експертний аудит дає змогу оцінити технологічні можливості, цифрову безпеку та оперативність реагування.

З огляду на потреби українських громад, доцільно також використовувати симуляційні вправи, які дозволяють протестувати швидкість реагування на

гіпотетичні кризові події, такі як інформаційні атаки, кібератаки або надзвичайні ситуації реального характеру.

На основі визначених блоків можливим є розрахунок інтегрального показника комунікативної спроможності, що відображає сумарний рівень готовності громади до кризового інформування. Значення індикатора може застосовуватися для моніторингу прогресу, планування розвитку та порівняльного аналізу між громадами, а також для обґрунтування необхідності зовнішньої підтримки [71, С. 696]. Інтегральний показник комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування пропонується визначати за формулою:

$$ИСС = \sum_{j=1}^4 w_j \cdot B_j \quad (3.1)$$

де: $ИСС$ – інтегральний показник комунікативної спроможності;

B_j – значення відповідного блоку оцінювання;

w_j – ваговий коефіцієнт блоку;

j – порядковий номер блоку оцінювання.

Значення кожного блоку визначається як нормований середній показник оцінювання індикаторів, що входять до його структури:

$$B_j = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} x_{ij}}{4 \cdot n_j} \quad (3.2)$$

де: x_{ij} – оцінка окремого індикатора за шкалою від 1 до 4;

n_j – кількість індикаторів у межах відповідного блоку;

4 – максимальна оцінка одного індикатора.

За умови рівнозначності всіх блоків вагові коефіцієнти можуть визначатися як однакові:

$$w_1 = w_2 = w_3 = w_4 = 0.25 \quad (3.3)$$

Водночас у кризових умовах допускається використання адаптивної системи вагових коефіцієнтів. Зокрема, в умовах воєнних загроз або надзвичайних ситуацій більшої ваги може набувати технологічно-операційний блок, що пов'язано з критичною важливістю швидкості реагування, резервних каналів зв'язку та стійкості цифрової інфраструктури.

Упровадження структурованої методології оцінювання комунікативної спроможності є необхідною передумовою для виявлення інституційних переваг, ідентифікації системних проблем та формування стратегічних напрямів удосконалення муніципальних комунікативних практик. Імплементація такої методології ґрунтується на усвідомленні того, що комунікація в системі місцевого самоврядування має багатовимірний характер та охоплює організаційні структури, кадровий потенціал, цифрові інструменти, комунікаційні норми й взаємовідносини з громадою. Ефективне оцінювання передбачає не лише вимірювання технічних компетентностей, а й аналіз комунікаційної культури, лідерських практик та інституційної готовності до діалогу. Дослідження у сфері комунікацій публічного сектору демонструють, що якість комунікаційних процесів безпосередньо пов'язана з організаційною результативністю, рівнем задоволеності громадян та легітимністю місцевих управлінських рішень [100]. Саме тому комплексна методологія оцінювання повинна поєднувати кількісні індикатори, наприклад показники кадрового забезпечення чи рівень цифрової взаємодії, з якісними методами аналізу, зокрема інтерв'юванням, контент-аналізом та партисипативним оцінюванням.

Процес упровадження методології оцінювання комунікативної спроможності охоплює кілька аналітичних рівнів. Передусім ідеться про діагностику інституційної системи комунікації шляхом аналізу того, як інформація циркулює між структурними підрозділами органу місцевого самоврядування та наскільки ефективно вона досягає громадян. Науковці зазначають, що стратегічне узгодження комунікативної діяльності із загальними цілями організації підвищує послідовність і зрозумілість муніципальної комунікації [99]. Це особливо важливо в умовах поширення дезінформації, ресурсних обмежень або фрагментованості локальних комунікаційних механізмів. Крім того, методологія оцінювання повинна враховувати процеси цифровізації місцевого самоврядування, які суттєво трансформують канали комунікації та очікування громадян. Цифрові інструменти – соціальні мережі, онлайн-консультації, платформи електронного врядування – розширюють

комунікативну спроможність органів місцевого самоврядування, але водночас формують нові вимоги до технологічної компетентності персоналу та швидкості реагування [176]. Відповідно, ефективна методологія оцінювання повинна аналізувати як цифрову інфраструктуру, так і здатність працівників ефективно використовувати цифрові комунікаційні інструменти.

Важливим компонентом процесу імплементації є оцінювання комунікативних компетентностей працівників органів місцевого самоврядування. Емоційний інтелект, міжособистісні навички та культурна чутливість безпосередньо впливають на здатність місцевої влади конструктивно взаємодіяти з різними соціальними групами [39]. Як зазначають дослідники, комунікативні навички у публічному секторі мають не лише технічний, а й глибоко поведінковий та управлінський характер [114]. За відсутності професійно підготовлених фахівців із комунікацій і належного рівня підготовки управлінського персоналу навіть добре побудовані комунікативні системи залишатимуться малоефективними. Саме тому методологія оцінювання повинна включати аналіз кадрового потенціалу, визначення потреб у навчанні та можливостей розвитку лідерських компетентностей у сфері комунікації [170, С. 272–273].

Ще одним важливим виміром імплементації методології є оцінювання рівня громадської участі. Комунікативна спроможність безпосередньо пов'язана з тим, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування залучають мешканців до консультаційних процесів, реагують на потреби громади та забезпечують інклюзивність ухвалення рішень. Дослідження свідчать, що громади з розвиненими партисипативними комунікативними практиками демонструють вищий рівень громадської довіри, легітимності та підтримки управлінських рішень [148]. Відповідно, методологія оцінювання має враховувати рівень відкритості органів місцевого самоврядування до громадської участі, інклюзивність каналів комунікації та системність інформування громадян про результати реалізації місцевої політики. Це відображає сучасне розуміння комунікації не лише як передачі інформації, а як механізму забезпечення демократичного діалогу [170, С. 273].

Успішна імплементація методології оцінювання комунікативної спроможності значною мірою залежить і від організаційної культури органів місцевого самоврядування. Відкритість інформаційних процесів, внутрішня взаємодія між структурними підрозділами та готовність керівництва до принципів відкритого врядування формують середовище, у якому здійснюється комунікативна діяльність. Дослідження у сфері розвитку інституційної спроможності публічних інституцій засвідчують, що організаційні зміни є найбільш ефективними тоді, коли вони підтримуються культурою навчання, інноваційності та відкритості до зворотного зв'язку [88]. Саме тому процес упровадження методології повинен охоплювати не лише технічні аспекти функціонування комунікативної системи, а й поведінкові та ціннісні характеристики інституційної взаємодії.

Впровадження методики оцінювання комунікативної спроможності має стати частиною політики держави щодо посилення стійкості територіальних громад. Важливо інтегрувати її у програми U-LEAD з Європою, Стратегію цифрової трансформації, а також у регіональні плани цивільного захисту. Оцінювання має проводитися систематично – не лише під час криз, а й у періоди стабільності для підготовки до потенційних загроз [71, С. 696].

Узагальнення наведених положень дає підстави стверджувати, що імплементація методології оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування є важливою передумовою підвищення ефективності, прозорості та демократичної легітимності місцевого самоврядування. Комплексна методологічна система дозволяє муніципалітетам оцінювати комунікаційні структури, кадровий потенціал, цифрові можливості, партисипативні механізми й організаційну культуру. Наукові дослідження послідовно доводять, що комунікативна спроможність є одним із ключових чинників інституційної ефективності та громадської участі, а її системне оцінювання формує основу для довгострокового стратегічного вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування [170, С. 273–274].

В умовах інформаційної складності, кризових викликів і зростання суспільних очікувань упровадження методології оцінювання комунікативної

спроможності стає важливим кроком на шляху до формування більш відкритого, підзвітного, адаптивного та стійкого місцевого врядування.

Таким чином, комунікативна спроможність органів місцевого самоврядування є ключовою передумовою стійкості громад у кризових умовах. Вона охоплює нормативні, організаційні, технологічні та соціально-психологічні елементи, що визначають здатність місцевої влади ефективно взаємодіяти з населенням і партнерами. Існуючі міжнародні моделі кризових комунікацій можуть бути адаптовані для українського контексту, проте потребують доповнення з урахуванням специфіки воєнного часу та цифрової трансформації.

Запропонований підхід до оцінювання комунікативної спроможності створює підґрунтя для формування національної методики діагностики та підвищення якості комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Розроблення стандартизованих індикаторів і регулярне оцінювання дозволять підсилити стійкість громад, покращити довіру населення та зменшити інформаційні ризики у кризових ситуаціях.

3.3 Перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів

Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в Україні за останнє десятиліття перестала бути допоміжною функцією інформування й набула ознак повноцінного інструменту врядування. Вона безпосередньо впливає на легітимність управлінських рішень, стійкість територіальних громад до криз, якість публічних послуг, рівень участі мешканців і соціальну згуртованість. Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, суттєво розширила повноваження та відповідальність громад, що об'єктивно підвищило вимоги до прозорості, двосторонньої комунікації та підзвітності на місцевому рівні [39].

Водночас цифровізація публічного управління, зокрема розвиток екосистеми електронних державних послуг «Дія», сформувала нову «інфраструктуру очікувань» громадян щодо швидкості, доступності та персоналізації взаємодії з

органами влади [161]. За цих умов комунікація стає невід'ємною складовою надання публічних послуг і управління громадськими запитами.

Глобальні виклики, зокрема збройна агресія Російської Федерації, внутрішня та зовнішня міграція, кіберзагрози, поширення дезінформації, наслідки пандемій і кліматичні ризики, істотно посилюють потребу в такій комунікативній політиці ОМС, яка одночасно забезпечує кризову готовність і безпеку, соціальну інтеграцію та інклюзивність, ефективне надання послуг і зворотний зв'язок, а також довіру та кооперацію між владою та місцевими спільнотами.

Попри зростання практичної значущості комунікацій на місцевому рівні, в Україні зберігаються системні дисбаланси у сфері комунікативної політики ОМС. Серед них – домінування одностороннього інформування над діалогом і участю, фрагментарність стандартів кризових повідомлень, нерівність цифрових спроможностей громад, обмежена інституціоналізація комунікативних функцій (кадрові ресурси, бюджетування, компетентнісні моделі), а також слабка доказовість рішень у сфері комунікації та брак інструментів оцінювання їх ефективності [74].

У кризових умовах зазначені диспропорції трансформуються в прямі управлінські ризики: від зростання недовіри й панічних настроїв – до неефективного розподілу ресурсів і зниження загальної стійкості громади. Проблема полягає в тому, що перспективи розвитку комунікативної політики ОМС мають визначатися не лише технологічною модернізацією каналів взаємодії, а й переосмисленням ролі комунікації як механізму спільного вироблення рішень, управління ризиками та підтримки соціального капіталу.

Сучасна наукова дискусія щодо розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування формується на перетині кількох взаємопов'язаних дослідницьких напрямів.

Перший напрям охоплює дослідження цифрової комунікації та залучення громадян на місцевому рівні. Праці у сферах електронного врядування та цифрового врядування доводять, що соціальні мережі та цифрові платформи можуть посилювати взаємодію між владою і громадянами, однак їх ефективність

залежить від дизайну участі, рівня прозорості, модерації та наявності організаційних ресурсів [115]. Дослідження, опубліковані у фахових виданнях «Government Information Quarterly» та «Cities», засвідчують, що в кризових умовах місцеві органи влади поступово переходять від трансляційної моделі інформування до освітньо-мобілізаційних комунікативних стратегій, спрямованих на стимулювання відповідальної поведінки та взаємодопомоги [87; 124].

Другий напрям пов'язаний із кризовими комунікаціями та багаторівневим врядуванням. Компаративні дослідження показують, що під час криз (пандемій, стихійних лих, техногенних аварій чи воєнних загроз) ефективність комунікації істотно зростає за умов координації між національним, регіональним і місцевим рівнями влади, використання єдиних рамок повідомлень і налагоджених каналів зворотного зв'язку [185]. У цьому контексті особливого значення набувають стандарти ризик-комунікації та залучення громад (Risk Communication and Community Engagement, RCCE), розроблені Всесвітньою організацією охорони здоров'я [183].

Третій напрям досліджень зосереджується на питаннях відкритості, підзвітності та права громадян на участь у справах місцевого самоврядування. Документи Ради Європи закріплюють перехід від комунікаційної моделі, орієнтованої на публічні зв'язки, до підходів спільного врядування (co-governance approaches), у яких комунікація виступає механізмом залучення, консультацій і співвиробництва політик [106–107].

Окрему групу становлять дослідження українського контексту децентралізації, відновлення та інституційної стійкості. Аналітичні матеріали міжнародних і українських інституцій засвідчують, що результати реформ після 2014 року створюють передумови для підвищення спроможності громад, однак потребують посилення управлінських і комунікаційних механізмів, прозорості та системної взаємодії з мешканцями [156; 166].

Загалом наукові джерела сходяться на тому, що комунікативна політика ОМС є перетином цифрової трансформації, кризового управління та демократичної участі, а її розвиток визначається насамперед інституційними рішеннями,

стандартами та компетентностями, а не лише набором комунікаційних каналів. Водночас, у науковому полі зберігається прогалина щодо інтегрованих моделей, які б одночасно враховували інституційний дизайн комунікацій у громаді, протоколи кризового реагування, інклюзивність і крос-культурність, метрики ефективності й управління даними. Саме заповнення цієї прогалини й обґрунтування перспектив розвитку комунікативної політики ОМС в Україні в умовах глобальних викликів становить предмет подальшого викладу.

Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в традиційній адміністративній логіці тривалий час зводилася переважно до інформування населення про ухвалені рішення. Натомість сучасні підходи до кризового управління та стійкості громад доводять, що за умов високої невизначеності комунікація стає складовою континууму управління ризиками, охоплюючи етапи попередження, підготовки, реагування та відновлення. У цій моделі повідомлення не є «додатком» до управлінських дій, а виступають чинником, що формує поведінкові реакції населення, рівень довіри до інституцій і готовність до співпраці (взаємодопомога, волонтерство, дотримання правил безпеки). Підходи Всесвітньої організації охорони здоров'я в межах Risk Communication and Community Engagement (RCCE) акцентують на двосторонньому обміні інформацією, системній роботі з чутками та інфодемією, адаптації повідомлень до цільових груп і постійному «слуханні» громади як джерела сигналів ризику [179]. Для України це має особливе значення, оскільки воєнні ризики й гуманітарні виклики підвищують ціну комунікаційної помилки та водночас потребують дотримання безпекових обмежень щодо розкриття чутливої інформації.

Еволюція підходів до комунікативної політики органів місцевого самоврядування, що відображає перехід від інформативної до екосистемної моделі взаємодії з громадою, узагальнена в табл. 3.3.

Утім, принципи кризової комунікації не забезпечують сталого ефекту, якщо комунікативна діяльність громади залишається розрізненою та каналозалежною. Цифровізація на місцевому рівні нерідко помилково ототожнюється зі збільшенням кількості каналів (офіційний сайт, сторінки у соціальних мережах, месенджери), але

Таблиця 3.3

Еволюція підходів до комунікативної політики органів місцевого
самоврядування

Критерій	Традиційна модель	Перехідна модель	Сучасна (екосистемна) модель
Мета комунікації	Інформування про рішення	Пояснення та зниження напруги	Спільне вироблення рішень і управління ризиками
Домінуючий формат	Односторонні повідомлення	Частковий зворотний зв'язок	Діалог і співучасть
Роль громадян	Пасивні отримувачі	Реактивні учасники	Активні співтворці
Канали	Офіційні оголошення, сайт	Соцмережі, онлайн-звернення	Інтегрована цифрово-офлайн екосистема
Кризовий компонент	Відсутній або ситуативний	Реактивний	Інституціоналізований
Орієнтація	Процес	Репутація	Результат і стійкість громади

Примітка: сформовано авторкою

така мультиканальність не гарантує ні якості сервісу, ні довіри. Перспективним є екосистемний підхід, у межах якого комунікація постає як наскрізний процес, інтегрований із наданням послуг, управлінням запитам та ухваленням рішень. Його зміст полягає в уніфікації стандартів повідомлень, інституціоналізації контурів зворотного зв'язку, управлінні даними (аналітика звернень, сегментація аудиторій, картографування проблем) і синхронізації комунікації із сервісними процедурами (інструкції, статуси, строки, маршрутизація).

Державна екосистема «Дія» демонструє загальнонаціональний тренд на «єдиний вхід» до послуг і стандартизацію цифрової взаємодії; при цьому нормативно й функціонально вона орієнтована також на взаємодію громадян з органами влади, включно з місцевим самоврядуванням [161]. Відтак для ОМС комунікація дедалі більше означає не лише інформаційну присутність, а здатність забезпечити передбачуваний користувацький шлях отримання послуги та вирішення проблеми, що безпосередньо впливає на довіру й оцінку якості місцевого врядування.

Основні структурні компоненти комунікативної екосистеми органів місцевого самоврядування та їх управлінські ефекти узагальнено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Ключові компоненти комунікативної екосистеми органів місцевого
самоврядування**

Компонент	Зміст	Управлінський ефект
Стандарти повідомлень	Єдина структура, мова, пріоритетність	Зменшення плутанини, підвищення довіри
Зворотний зв'язок	Консультації, звернення, опитування	Врахування потреб громади
Аналітика даних	Аналіз запитів і звернень	Рішення на основі доказів
Кризові протоколи	Сценарії, шаблони, ролі	Швидкість і узгодженість реагування
Інклюзивність	Доступність, проста мова, різні формати	Охоплення вразливих груп
Цифрові інструменти	Портали, чат-боти, сервіси	Оптимізація комунікаційних витрат

Примітка: сформовано авторкою

Коли комунікація інтегрується з сервісами і зворотним зв'язком, зростає очікування, що громада впливатиме не тільки на спосіб пояснення рішень, а й на їх зміст. Європейські стандарти місцевого самоврядування та участі підкреслюють, що демократична легітимність на місцевому рівні підтримується не лише виборчими процедурами, а й регулярною участю мешканців у вирішенні справ місцевого значення [106–107]. У такій рамці комунікація має зміститися від логіки «роз'яснення вже ухваленого» до логіки спільного формування альтернатив, модерації діалогу та управління конфліктами інтересів, а також до превенції недовіри через відкриті дані, пояснювальні матеріали, візуалізації бюджетних і проектних рішень та регулярну публічну звітність. Емпіричні дослідження взаємодії громадян зі сторінками місцевої влади в соціальних мережах показують, що залучення залежить від практичної корисності та локальної релевантності змісту, діалогічного стилю й, насамперед, від наявності «замкненого циклу» (feedback loop), коли мешканці бачать результат власної участі й отримують аргументовані відповіді на запити [87; 124]. Таким чином, комунікативна політика в перспективі має функціонувати як інфраструктура довіри: вона не замінює зміст політик, але робить їх зрозумілими, підзвітними та співтвореними.

Водночас, участь і довіра є найбільш вразливими саме у кризових ситуаціях, коли рішення потрібно ухвалювати швидко, інформація є неповною, а загрози дезінформації та паніки різко зростають. Глобальні виклики підвищують вимоги до кризових протоколів комунікації ОМС, а практична результативність у кризі досягається не стільки частотою повідомлень, скільки їх узгодженістю, сумісністю та передбачуваністю для населення. Дослідження багаторівневого кризового врядування доводять, що координація між центральним, регіональним і місцевим рівнями, використання уніфікованих рамок повідомлень та оперативних контурів зворотного зв'язку зменшують інформаційну невизначеність і підвищують керованість ситуації [185]. При цьому соціальні медіа виступають одночасно інструментом швидкого доведення офіційної позиції та середовищем пришвидшеного поширення чуток і маніпулятивних наративів, що вимагає від органів місцевого самоврядування не лише швидкості, а й процедур верифікації, управління інформаційними ризиками та постійного моніторингу суспільних настроїв. У цьому контексті РССЕ-рамка орієнтує на поєднання інформування з поведінковими інтервенціями та системною роботою з уразливими групами [183]. Для українських громад у воєнних умовах це означає потребу в інституційно закріплених ролях у комунікаційних командах, стандартах фактчекінгу, сценаріях повідомлень і чітко визначених межах розкриття чутливої інформації.

Ефективність кризової комунікації залежить також від того, наскільки повідомлення «досягають» усіх груп населення. Глобальні міграційні процеси, внутрішнє переміщення, демографічні зрушення та цифрова нерівність роблять громади більш різноманітними, а отже підвищують вимоги до доступності комунікацій. Інклюзивна комунікативна політика передбачає використання простої мови, поєднання онлайн- і офлайн-каналів з урахуванням різних рівнів цифрової грамотності, доступність для людей з інвалідністю, а також чутливість до культурних відмінностей та різних інформаційних практик. Це є не лише питанням дотримання прав людини, а й управлінської ефективності, оскільки недостатнє охоплення повідомленнями в кризі прямо погіршує показники

безпеки та збільшує навантаження на служби реагування. У межах підходів відкритого врядування та публічної етики підкреслюється, що інклюзивність і прозорість є взаємопідсилювальними: доступність інформації створює передумови для справедливої участі та підзвітності, а також зменшує ризики дискримінаційних ефектів управлінських рішень [108; 156].

Описані вимоги – екосистемність, партисипативність, кризова готовність та інклюзивність – не можуть бути реалізовані без організаційного закріплення комунікативної функції. Перспективи розвитку комунікативної політики ОМС доцільно узагальнити як перехід до професійної моделі комунікативного управління, у якій комунікація стає формалізованою управлінською функцією з регламентами, плануванням і ресурсним забезпеченням. Така модель включає формування компетентнісного профілю фахівців (кризові комунікації, медіаграмотність, фасилітація діалогу, цифрова аналітика), а також упровадження інструментів вимірювання ефективності, а саме: показників охоплення, швидкості реагування, якості зворотного зв'язку, індикаторів довіри та задоволеності послугами.

Водночас професіоналізація комунікативної політики органів місцевого самоврядування неможлива без розвитку ефективної системи внутрішніх комунікацій. У сучасних умовах саме внутрішня комунікація формує організаційну узгодженість, швидкість реагування, якість управлінської координації та здатність інституції діяти як єдина система комунікації. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли органи місцевого самоврядування функціонують у середовищі постійного стресу, інформаційної невизначеності та необхідності оперативного ухвалення рішень.

Внутрішня комунікація відіграє важливу роль в досягненні цілей і завдань організації. Особливо це помітно у середніх і великих за розміром організаціях. Проте навіть у малих організаціях погано налагоджена внутрішня комунікація негативно впливає на результати роботи та мікроклімат в колективі. Вона викликає в працівників відчуття незахищеності, незлагодженості та дискомфорту, що в умовах війни, яка триває в Україні, доповнюється

тривожністю та невизначеністю. У підсумку персонал працює максимально демотивовано та непродуктивно.

Труднощі з налагодженням внутрішньої комунікації характерні і для бюрократичних організаціях, одними з яких є органи місцевого самоврядування. Проте внутрішні комунікації у різних органах місцевого самоврядування мають свою специфіку. Так, у колегіальних інституціях, якими є місцеві ради, внутрішня комунікація певною мірою прописана в законодавстві як складова організації роботи ради та процедури ухвалення нею рішень. До того ж у радах майже відсутня щоденна внутрішня комунікація між депутатами, які не є посадовими особами місцевого самоврядування, а тому не працюють в раді на постійній основі. Натомість внутрішня комунікація між підрозділами виконавчого комітету місцевої ради, де службовці мають постійну зайнятість, характеризується високою інтенсивністю та потребою додаткового управлінського (в доповнення до нормативно-правового) регулювання. Зазначена специфіка має бути врахована, коли розробляються методи ефективної внутрішньої комунікації для окремого органу місцевого самоврядування. Щодо спільних підходів до організації внутрішньої комунікації усіх органів місцевого самоврядування, то вони проявляються через принципи й інструменти.

Науковці та практики сходяться на думці, що основою системи внутрішньої комунікації є місія органу місцевого самоврядування, тобто основне призначення цієї інституції, те, заради чого вона створена й функціонує. Формулювання місії є невід'ємною складовою процесу стратегічного планування, а її орієнтованість як всередину організації, так і назовні робить місію добрим орієнтиром для планування внутрішньоорганізаційної комунікації. Незважаючи на відносно прості рекомендації щодо її розроблення та незначний обсяг тексту (1-2 речення), органи місцевого самоврядування України не надають належної уваги якості місії та часто досить формально підходять до формулювання. Саме тому місії органів місцевого самоврядування дублюють положення законодавства, не відображають унікальності (конкурентної переваги) конкретної інституції, зорієнтовані на короткий термін, а не на

довгострокову перспективу, є досяжними, хоча має бути навпаки. Наслідком неякісно сформульованої місії є нежиттєздатна загальна стратегія розвитку і складнощі з розробленням ефективної комунікативної стратегії та політики органу місцевого самоврядування.

Стрижневими принципами внутрішніх комунікацій органів місцевого самоврядування є такі [26, С. 119–120]:

1. Довгостроковість. Загалом система внутрішньої комунікації є максимально прикладною, але її завдання полягає не стільки у вирішенні конкретних проблемних питань, скільки у розробленні рішень, що унеможливають появу цих питань у майбутньому.

2. Орієнтованість на цінності організації. Як і місія, цінності потребують виокремлення та конкретизації. Їх формують після місії, зберігаючи тісний зв'язок з останньою.

3. Наявність чітких цілей внутрішньої комунікації. Часто цілі, сформульовані органом місцевого самоврядування, є невиразними. Вирішити це можна за допомогою критеріїв SMART, які дозволяють визначати конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та своєчасні цілі.

4. Результативність. Розвиток внутрішньоорганізаційної комунікації – це не лише запровадження яскравих форм чи інноваційних інструментів. Це – досягнення певних відчутних результатів, які мають піддаватися вимірюванню як керівництвом організації, так і її працівниками.

5. Принцип зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок – це конкретний і своєчасний відгук на внутрішню комунікацію в органі місцевого самоврядування загалом і на окремі повідомлення зокрема. Культура зворотного зв'язку в організації посилює внутрішні комунікації та робить їх більш ґрунтовними та якісними.

6. Довіра. Колектив працівників або організація загалом – це не лише група осіб, які працюють в одній інституції. Це – спільнота, об'єднана цінностями та метою. Без довіри неможливо розвивати цю спільноту як команду та будувати ефективну систему внутрішньої комунікації. Індикатором довіри

всередині організації є кризові явища, проблеми, виклики. Саме в таких умовах демонструється наявність або відсутність довіри між співробітниками, довіри керівника до підлеглих і підлеглих до керівника.

Внутрішня комунікація складається не лише з формальних нарад, правил, політик, процедур і стратегій, а й з усіх неформальних взаємодій, зокрема розмов за кавою чи на коридорі, спільного дозвілля, гумору, міжособистісної підтримки. Саме тому важливою складовою системи внутрішньої комунікації органів місцевого самоврядування є інструменти, які дозволяють підтримувати таку комунікацію.

Серед сучасних інструментів формальної внутрішньої комунікації органи місцевого самоврядування добре зарекомендували себе наступні:

- GoogleDrive, що дозволяє зберігати онлайн документи, презентації та таблиці, або їх шаблони, з доступом для співробітників організації. Цей інструмент дає змогу спільно працювати над документом і легко відстежувати правки;
- Trello – зручний інструмент для управління невеликими проєктами або завданнями. Візуально він нагадує дошку з картками-завданнями, але в електронному вигляді. Цей інструмент дозволяє передавати взаємозалежні завдання від одного співробітника іншому;
- Slack – електронний сервіс, що поєднує в собі месенджер, планувальник і поштовий клієнт. Цей інструмент інтегрує в один інформаційний канал безліч додатків і сервісів, дозволяє створювати окремі чати для кожної теми та зберігати архіви повідомлень з постійним доступом [26, С. 120–121].

Для неформальної внутрішньої комунікації використовують різноманітні додатки та месенджери, зокрема Facebook, Telegram, Viber, WhatsApp, Signal тощо. Важливо пам'ятати, що обмінюватися робочою інформацією за допомогою таких інструментів варто з суворим дотриманням вимог безпеки, адже кількість хакерських атак і зламувань профілів громадян України в умовах війни дуже висока.

Ефективним інструментом розвитку неформальної внутрішньої комунікації є організація корпоративного дозвілля, зокрема тимблдінгів, днів народжень, спільної участі у спортивних змаганнях і волонтерських ініціативах.

Підсумовуючи викладене вище, внутрішня комунікація в органах місцевого самоврядування потребує належної управлінської уваги, особливо в умовах криз і складних організаційних викликів, яким безумовно є російсько-українська війна. Побудова або посилення системи внутрішньої комунікації матиме позитивні наслідки на особистісному рівні у вигляді кращої мотивації окремо взятого працівника та на рівні організації у вигляді підвищення ефективності та результативності її роботи загалом. Формування внутрішньої комунікації органів місцевого самоврядування в Україні є актуальним науковим завданням і потребує інтеграції теоретичних напрацювань і практичного досвіду з публічного управління, менеджменту, підприємництва та сфери неурядових організацій.

Водночас розвиток внутрішніх комунікацій не може розглядатися ізольовано від загальної системи стратегічного управління комунікативною діяльністю органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах саме комунікативна стратегія забезпечує узгодженість між внутрішніми управлінськими процесами та зовнішньою взаємодією з громадськістю, формуючи цілісну модель комунікативного управління. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, інформаційного перевантаження та зростання суспільних очікувань щодо відкритості, прозорості та оперативності діяльності органів місцевого самоврядування.

Громадяни очікують не лише доступності інформації, а й реального залучення до формування місцевої політики. Саме комунікативна стратегія забезпечує концептуальну й операційну основу переходу від реактивного інформування до системного та стратегічного публічного діалогу. Цілісна комунікативна стратегія дедалі частіше розглядається не як бажане доповнення до місцевого самоврядування, а як фундаментальний компонент інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Однією з ключових управлінських функцій стратегічної комунікації є зменшення інформаційної асиметрії. Дослідження у сфері публічного управління засвідчують, що інформаційна асиметрія підриває суспільну довіру та посилює опір реалізації управлінських рішень. Проактивна комунікація дозволяє органам

місцевого самоврядування пояснювати логіку ухвалення рішень, реагувати на суспільні занепокоєння та формувати більш поінформоване локальне середовище. Коли мешканці розуміють причини та мотиви ухвалення управлінських рішень, вони демонструють вищу готовність підтримувати зміни та брати участь у їх реалізації [172, С. 27–28].

Дослідження у сфері кризового управління також підкреслюють важливість наявності заздалегідь розроблених комунікативних стратегій. Наукові праці, присвячені стійкості публічного сектору, демонструють, що муніципалітети з чітко визначеними комунікаційними протоколами ефективніше реагують на надзвичайні ситуації та мають кращу здатність протидіяти дезінформації [105]. Чітка та своєчасна комунікація в умовах кризи підвищує рівень громадської безпеки, підтримує інституційну легітимність та знижує рівень соціальної паніки.

Ще одним важливим напрямом, у якому комунікація відіграє визначальну роль, є партисипативне врядування. Такі механізми, як громадські консультації, громадський бюджет та цифрові платформи взаємодії з мешканцями, потребують системної комунікаційної підтримки для забезпечення їх ефективності. Дослідники зазначають, що без цілеспрямованої комунікації партисипативні інструменти не охоплюють широкі групи населення та можуть відтворювати вже існуючі соціальні нерівності [121]. Комунікативна стратегія забезпечує видимість, доступність та інклюзивність процесів громадської участі, створюючи можливості для спільного вироблення рішень і колективного вирішення локальних проблем.

Стратегічна комунікація також відіграє важливу роль у територіальному брендингу та місцевому економічному розвитку. Дослідження у сфері «брендингу місць» демонструють, що муніципалітети, які використовують узгоджені комунікативні стратегії, отримують додаткові переваги у залученні інвестицій, розвитку туризму та отриманні зовнішнього фінансування [140]. Ефективна комунікація сприяє формуванню впізнаваної локальної ідентичності, а також дозволяє транслювати цінності, досягнення та потенціал громади зовнішнім стейкхолдерам.

Відсутність комунікативної стратегії формує низку ризиків для органів місцевого самоврядування. Науковці наголошують, що непослідовність повідомлень, недостатній рівень прозорості та фрагментованість інформаційних потоків призводять до зниження суспільної довіри та послаблення демократичної легітимності [97]. Крім того, відсутність скоординованої комунікації підвищує вразливість до дезінформації та знижує рівень залучення громадян до процесів місцевого врядування. З управлінської точки зору неструктурована комунікація спричиняє організаційні неузгодженості, ускладнює внутрішню координацію та формує репутаційні ризики для муніципалітету.

Для уникнення таких проблем ефективна комунікативна стратегія повинна включати чітке розуміння середовища комунікації, стратегічних цілей, ключових повідомлень, відповідних каналів взаємодії, процедур внутрішньої комунікації й інструментів моніторингу результатів. Така стратегія забезпечує узгодження внутрішніх процесів і сприяє тому, щоб усі структурні підрозділи органу місцевого самоврядування здійснювали комунікацію послідовно та відповідно до спільних інституційних пріоритетів.

У довгостроковій перспективі органи місцевого самоврядування, які впроваджують комунікативні стратегії, посилюють демократичну легітимність, підвищують якість місцевого самоврядування та зміцнюють власну стійкість до кризових викликів. Вони отримують вищий рівень довіри мешканців, формують додаткові економічні можливості та розвивають сильну локальну ідентичність громади. Натомість органи місцевого самоврядування, які нехтують стратегічною комунікацією, ризикують зіткнутися з ізоляцією, недовірою та послабленням інституційної спроможності. Саме тому розроблення комунікативної стратегії сьогодні варто розглядати як одну з базових передумов ефективного місцевого самоврядування у XXI столітті.

Окремим вектором розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування стає орієнтований на дані підхід, коли дані зі звернень, консультацій і цифрових сервісів перетворюються на управлінські рішення, а не залишаються лише статистикою. У середньостроковій перспективі посилюватиметься роль

цифрових помічників і рішень на основі ШІ (чат-боти, маршрутизація звернень, підготовка роз'яснень), що актуалізує етичні вимоги щодо прозорості, захисту персональних даних, недискримінаційності та обов'язкового людського контролю. У логіці відновлення України ці підходи узгоджуються з рекомендаціями щодо посилення багаторівневого врядування й інституційної спроможності субнаціонального рівня [156]. Інституційна багаторівневність реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Інституційні рівні реалізації комунікативної політики ОМС

Рівень	Основні завдання	Очікуваний результат
Стратегічний	Формування комунікативної політики	Узгодженість з цілями розвитку громади
Організаційний	Розподіл ролей і ресурсів	Стійкість комунікаційних процесів
Операційний	Реалізація повідомлень і сервісів	Оперативність і зрозумілість
Аналітичний	Моніторинг і оцінювання	Підвищення якості управлінських рішень

Примітка: сформовано авторкою

Оскільки інституційні зміни в комунікаціях не відбуваються одномоментно, доцільно розглядати їх як траєкторії розвитку, що залежать від ресурсів, безпекового середовища, цифрової зрілості та управлінської культури. У середньостроковій перспективі можна окреслити три сценарії розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування, що схематично відображено на рис. 3.2. Рисунок ілюструє залежність якості комунікативної політики від рівня інституційної зрілості та управлінських рішень, ухвалених органами місцевого самоврядування.

Оптимістичний сценарій передбачає інституційний «стрибок», коли громади системно впроваджують стандарти кризових комунікацій, створюють інтегровані центри взаємодії з мешканцями, підвищують цифрову зрілість і використовують дані для управління, що веде до зростання довіри, швидшого відновлення та посилення участі. Інерційний сценарій полягає у розширенні присутності в соціальних мережах без протоколів, метрик і зворотного зв'язку; комунікації залишаються реактивними, що призводить до повторюваних інформаційних криз і виснаження команд. Ризиковий сценарій пов'язаний із фрагментацією та інфодемією:

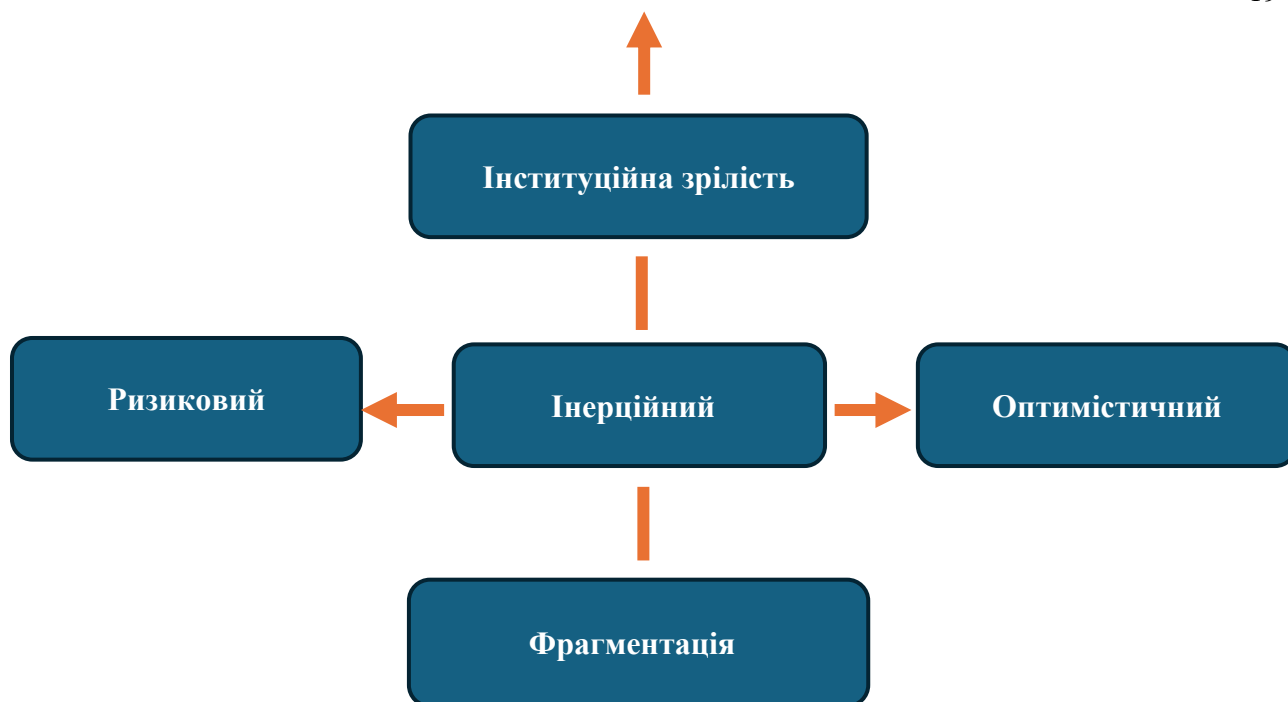


Рис. 3.2 – Сценарні траєкторії розвитку комунікативної політики ОМС

Примітка: розроблено авторкою

через кіберінциденти, дезінформаційні кампанії й дефіцит ресурсів комунікації стають суперечливими, знижується довіра та посилюються конфлікти. З огляду на глобальні виклики, стратегічно доцільно орієнтуватися на оптимістичний сценарій, закріплюючи мінімальні стандарти комунікативної спроможності ОМС на національному й регіональному рівнях, що відповідає рекомендаціям щодо активної ролі місцевої влади у відновленні України [74, С. 34].

Проведене дослідження засвідчує, що комунікативна політика органів місцевого самоврядування в Україні перебуває на етапі якісної трансформації та поступово виходить за межі допоміжної інформаційної функції. У сучасних умовах вона формується як багатовимірний інструмент публічного врядування, який поєднує завдання забезпечення стійкості територіальних громад, кризового управління, демократичної участі та соціальної згуртованості. Комунікація дедалі більше впливає не лише на сприйняття рішень місцевої влади, а й на реальну поведінку мешканців, їхню готовність до співпраці, солідарності та взаємної підтримки в умовах невизначеності й ризиків.

Обґрунтовано, що ключовим вектором розвитку комунікативної політики

ОМС є перехід від фрагментарного використання окремих каналів до формування інтегрованої комунікативної екосистеми. Така екосистема передбачає тісний зв'язок між інформуванням, зворотним зв'язком, наданням публічних послуг і використанням управлінських даних. Саме системність і передбачуваність комунікацій, а не їх кількість, стають визначальними чинниками довіри до місцевої влади та сприйняття її ефективності з боку громади.

Доведено, що в умовах глобальних і воєнних викликів комунікативна політика набуває рис інструмента управління ризиками. Її ефективність залежить від наявності кризових протоколів, чіткого розподілу відповідальності, узгодженості повідомлень між різними рівнями влади та здатності органів місцевого самоврядування працювати з невизначеністю, чутками й інформаційними загрозами. За таких умов комунікація перестає бути реактивною та трансформується в проактивний механізм підтримки безпеки й стабільності громади.

Особливу увагу в дослідженні приділено ролі комунікації у формуванні довіри та участі громадян. Показано, що перспективна модель комунікативної політики має ґрунтуватися на принципах відкритості, підзвітності та співвиробництва управлінських рішень. Комунікація в цьому контексті виконує функцію інфраструктури участі, яка забезпечує не лише донесення інформації, а й включення мешканців у процеси консультацій, обговорення та оцінювання місцевих політик. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і зниженню конфліктності на місцевому рівні.

Важливим висновком є те, що інклюзивність і крос-культурна чутливість мають розглядатися не як додаткові характеристики, а як обов'язкові стандарти сучасної комунікативної політики ОМС. Забезпечення доступності інформації для різних соціальних і демографічних груп підвищує ефективність кризових повідомлень, зменшує соціальну напругу та сприяє рівному доступу до публічних послуг. У цьому сенсі інклюзивні комунікації стають чинником управлінської ефективності, а не виключно реалізації прав людини.

З'ясовано, що реалізація окреслених підходів неможлива без інституційного посилення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування.

Перехід до професійної моделі комунікативного управління передбачає формалізацію комунікативних функцій, розвиток відповідних компетентностей посадових осіб, упровадження інструментів оцінювання результативності та використання даних як основи для ухвалення рішень. У середньостроковій перспективі важливого значення набуватимуть також питання етичного використання цифрових технологій і рішень на основі штучного інтелекту, що потребує нормативного й організаційного врегулювання на місцевому рівні.

Сценарний аналіз показав, що подальший розвиток комунікативної політики ОМС може відбуватися за різними траєкторіями, однак найбільш бажаною є орієнтація на інституційно зрілий сценарій. Він передбачає закріплення мінімальних стандартів комунікативної спроможності, інтеграцію комунікацій у систему місцевого врядування та підтримку громад з боку держави й партнерів у питаннях навчання, цифрової безпеки та методичного супроводу. Саме такий підхід створює передумови для підвищення стійкості територіальних громад і якості місцевого управління в умовах відновлення України.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих підходів до розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Перспективним є проведення порівняльних досліджень комунікативних практик різних типів територіальних громад з урахуванням їхнього розміру, ресурсної забезпеченості та безпекового контексту. Окремої уваги потребує вимірювання впливу комунікацій на рівень довіри, участі та стійкості населення. Актуальним напрямом подальших досліджень є також аналіз використання цифрових інструментів і штучного інтелекту в комунікаціях ОМС, зокрема з позицій етики, захисту персональних даних та управління інформаційними ризиками.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційного дослідження узагальнено європейський досвід підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, обґрунтовано підходи до імплементації методології оцінювання комунікативної

спроможності органів місцевого самоврядування в Україні та визначено перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах сучасних глобальних викликів. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. Встановлено, що в європейській практиці комунікативна спроможність органів місцевого самоврядування розглядається не лише як технічна здатність працювати з інформацією, а як комплексна характеристика інституційної спроможності органу місцевого самоврядування, що охоплює здатність налагоджувати та підтримувати взаємодію із громадянами, медіа, зацікавленими сторонами й іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Доведено, що важливими складовими такої спроможності є професійні компетентності посадових осіб, внутрішньоорганізаційні правила та процедури комунікації, а також здатність інституції забезпечувати зрозумілий, послідовний і двосторонній діалог із громадою.

З'ясовано, що досвід країн Європейського Союзу демонструє перехід від традиційної моделі одностороннього інформування населення до інтегрованих моделей стратегічної, кризової, цифрової та партисипативної комунікації. Встановлено, що підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування у країнах ЄС здійснюється шляхом розвитку професійних компетентностей персоналу, удосконалення процедур комунікативної діяльності та організаційного посилення системи управління комунікацією. При цьому комунікативна політика дедалі більше інтегрується у систему місцевого самоврядування та розглядається як окрема управлінська функція, що впливає на рівень суспільної довіри, якість взаємодії з громадянами, інституційну легітимність і стійкість громад до кризових викликів.

Визначено, що важливу роль у розвитку комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування відіграють механізми інституційного аудиту й оцінювання інституційної спроможності публічних інституцій. Доведено, що в європейських підходах посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування здійснюється у площині організаційних процесів, структури та ресурсного забезпечення через модернізацію внутрішніх процесів, розвиток цифрових технологій, удосконалення взаємодії із зацікавленими сторонами,

розвиток механізмів громадської участі, посилення прозорості та вдосконалення системи надання публічних послуг.

Узагальнення європейських практик дозволило систематизувати ключові компоненти розвитку комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, серед яких: стратегічні комунікації, кризові комунікації, цифрова взаємодія з громадянами, механізми громадської участі, внутрішньоорганізаційна координація комунікативної діяльності, системи моніторингу та оцінювання ефективності комунікації. Це формує концептуальне та методологічне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні.

2. Обґрунтовано доцільність імплементації методології оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування як складової розвитку їх інституційної спроможності в умовах глобальних викликів. Встановлено, що оцінювання комунікативної спроможності повинно мати комплексний характер та охоплювати не лише технічні аспекти інформаційної взаємодії, а й організаційні, змістові, технологічні та соціально-психологічні характеристики комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування.

У результаті проведеного дослідження запропоновано авторську чотиривимірну модель оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, яка базується на інтеграції положень OECD Resilience Framework та теорії кризових комунікацій SCCT. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у системному поєднанні нормативно-організаційного, технологічно-операційного, змістового та соціально-психологічного вимірів комунікації в межах єдиної аналітичної моделі оцінювання. Це дозволяє здійснювати комплексну діагностику рівня готовності територіальних громад до ефективної комунікації в умовах кризових ситуацій, інформаційної нестабільності та цифрової трансформації.

Доведено, що важливою складовою імплементації методології є використання системи індикаторів оцінювання, яка дозволяє здійснювати моніторинг рівня розвитку стратегічних, кризових, цифрових та партисипативних комунікацій органів місцевого самоврядування. Запропонована багаторівнева шкала оцінювання та

модель розрахунку інтегрального показника комунікативної спроможності створюють методичне підґрунтя для проведення порівняльного аналізу між територіальними громадами, визначення слабких місць комунікативної системи та обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності комунікативної політики.

Встановлено, що імплементація методології оцінювання комунікативної спроможності безпосередньо пов'язана з розвитком кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, рівнем комунікативних компетентностей посадових осіб, організаційною культурою, внутрішньоорганізаційною координацією та здатністю інституції забезпечувати відкритий і послідовний діалог із громадою. Доведено, що ефективність комунікативної діяльності залежить не лише від наявності цифрових інструментів чи формалізованих процедур, а й від рівня довіри, інституційної відкритості та готовності органів місцевого самоврядування до адаптивної взаємодії в умовах кризових викликів.

Обґрунтовано, що запропонована методологія оцінювання комунікативної спроможності може бути використана як інструмент стратегічного планування розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування, моніторингу ефективності комунікативної діяльності, оцінювання кризової готовності громад та формування заснованих на досвіді підходів до розвитку місцевого самоврядування в Україні.

3. Визначено перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування України в умовах глобальних викликів та встановлено, що сучасна комунікативна політика ОМС формується на перетині цифрової трансформації, кризового управління, демократичної участі та інституційного розвитку. Доведено, що ефективність комунікативної політики визначається не лише кількістю або технічними характеристиками комунікаційних каналів, а насамперед якістю інституційних рішень, рівнем організаційної зрілості, наявністю стратегічного управління комунікаціями та професійними компетентностями посадових осіб ОМС.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність переходу від інформативної до екосистемної моделі комунікативної політики органів місцевого самоврядування, у межах якої комунікація розглядається як інтегрована система

взаємодії між органами влади, громадянами, медіа, громадянським суспільством та іншими стейкхолдерами. Встановлено, що ключовими структурними компонентами такої комунікативної екосистеми є стратегічні, кризові, цифрові, внутрішньоорганізаційні та партисипативні комунікації, які забезпечують інституційну стійкість громади, підвищення довіри до місцевої влади та ефективність місцевого самоврядування.

Доведено, що перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування безпосередньо пов'язані з професіоналізацією комунікативної діяльності та розвитком систем внутрішньої комунікації. Встановлено, що внутрішня комунікація формує організаційну узгодженість, швидкість реагування, якість міжвідомчої координації та здатність органу місцевого самоврядування функціонувати як цілісна система комунікації в умовах кризових викликів, інформаційної нестабільності та воєнного стану. Обґрунтовано, що розвиток внутрішніх комунікацій має здійснюватися у взаємозв'язку із впровадженням комунікативних стратегій, які забезпечують узгодженість між внутрішніми управлінськими процесами та зовнішньою взаємодією з громадськістю.

Встановлено, що важливим напрямом розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування є впровадження орієнтованих на дані підходів, цифрових платформ взаємодії з громадянами та інструментів штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень і кризових комунікацій. Водночас доведено необхідність дотримання принципів прозорості, захисту персональних даних, недискримінаційності та збереження людського контролю при використанні цифрових технологій у системі комунікативного управління.

Запропоновано сценарний підхід до оцінювання перспектив розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування та виокремлено оптимістичний, інерційний і ризиковий сценарії розвитку. Доведено, що найбільш ефективним є інституційно зрілий сценарій, який передбачає впровадження стандартів комунікативної спроможності, розвиток кризових комунікацій, інтеграцію комунікації у систему місцевого врядування та підтримку територіальних громад у питаннях цифрової безпеки, навчання

персоналу та методичного супроводу. Обґрунтовано, що реалізація такого підходу створює передумови для підвищення стійкості територіальних громад, ефективності місцевого самоврядування та успішного відновлення України в умовах глобальних викликів.

Отже, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення стандартизованих механізмів аудиту комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, дослідження ролі комунікативної політики у формуванні соціальної згуртованості та стійкості територіальних громад, а також аналіз трансформації місцевого самоврядування під впливом цифровізації, алгоритмізації управлінських процесів та використання інструментів штучного інтелекту. Особливої актуальності набувають питання координації комунікацій у системі багаторівневого врядування, адаптації комунікативної політики до потреб вразливих соціальних груп, забезпечення цифрової етики, інформаційної безпеки та стійкості органів місцевого самоврядування до дезінформаційних впливів в умовах глобальних викликів.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [26; 71; 74; 170; 171; 172; 173].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано авторське бачення вирішення наукового завдання, що полягає у розробленні теоретико-методологічних засад формування та розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів. Сформульовані у роботі висновки та пропозиції спрямовано на підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, посилення інституційної стійкості територіальних громад, удосконалення механізмів взаємодії влади і громадян, а також розвиток кризових, цифрових і партисипативних комунікацій у системі місцевого самоврядування. Результати дисертаційного дослідження узагальнюють сучасні теоретичні підходи та формують практичні рекомендації щодо побудови цілісної, адаптивної та ефективної системи комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Основні з них зводяться до такого:

1. Розкрито сутність і зміст комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що комунікативну політику органів місцевого самоврядування доцільно розглядати як інституційно забезпечену, цілеспрямовану та системно організовану діяльність суб'єктів місцевої влади, спрямовану на формування, координацію та розвиток процесів публічної комунікації з територіальною громадою через сукупність взаємопов'язаних цілей, суб'єктів, інструментів і каналів взаємодії. Визначено основні структурні компоненти комунікативної політики, а саме: нормативний, інституційний, організаційний, технологічний і змістовий, а також її ключові функції: інформаційну, інтерактивну, мобілізаційну, легітимаційну та кризову.

2. Досліджено еволюцію наукових підходів до комунікації в публічному управлінні та місцевому самоврядуванні. Встановлено, що розвиток наукових уявлень про комунікацію відображає поступовий перехід від лінійних моделей передавання інформації до інтерактивних, багаторівневих та інституційно інтегрованих моделей комунікативної взаємодії, у межах яких

комунікація розглядається як механізм забезпечення участі громадян, координації взаємодії та підтримання інституційної стійкості територіальних громад.

3. Обґрунтовано особливості формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища. Доведено, що сучасні комунікації територіальних громад формуються під впливом цифрової трансформації, інформаційних загроз, кризових і безпекових ризиків, що потребує переходу від фрагментарних інформаційних практик до стратегічно організованої системи комунікативного управління. Уперше обґрунтовано структурно-функціональну модель формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів і крос-культурного середовища, яка розглядає комунікативну політику як цілісну публічно-управлінську систему, функціонування якої визначається взаємодією інституційних, комунікативних, організаційних і соціокультурних чинників.

4. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. Встановлено, що чинна система правового регулювання комунікативної діяльності характеризується фрагментарністю та потребує уніфікації відповідно до європейських стандартів відкритості, прозорості та громадської участі. Удосконалено науково-методичні положення щодо нормативно-правового забезпечення комунікативної політики шляхом розроблення моделі імплементації нормативно-правових вимог у сфері комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування, яка охоплює стратегічний, операційний та контрольний рівні реалізації комунікативної політики.

5. Виокремлено й охарактеризовано інституційні механізми реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Систематизовано представницько-нормативні, виконавчо-організаційні, інформаційно-комунікаційні, сервісно-комунікаційні, партисипативні та кризово-адаптивні механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальною громадою. Доведено, що сучасна система комунікацій місцевого самоврядування формується як багаторівнева та функціонально диференційована структура, у

межах якої окремі інституції забезпечують різні напрями комунікативної взаємодії з громадянами.

6. Визначено особливості побудови кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що кризові комунікації трансформуються із ситуативного інструменту реагування на надзвичайні події у постійно діючий механізм забезпечення інформаційної стійкості територіальної громади. Набув подальшого розвитку механізм забезпечення інформаційної стійкості територіальної громади, у межах якого комунікативна політика органів місцевого самоврядування розглядається як інтегрована система стратегічних, кризових, цифрових і партисипативних комунікацій, спрямованих на підтримання суспільної довіри, координацію взаємодії між владою та громадою, протидію дезінформації, зниження соціальної напруги та забезпечення адаптивності територіальних громад до кризових і безпекових ризиків.

7. Узагальнено європейський досвід підвищення комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування. Визначено, що європейські практики розвитку комунікативної спроможності базуються на інтеграції стратегічних комунікацій, цифрового врядування, громадської участі, кризового реагування та інституційної координації. Набули подальшого розвитку положення щодо адаптації європейського досвіду до умов функціонування територіальних громад України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, які враховують необхідність розвитку кризових і цифрових комунікацій, внутрішньої координації та забезпечення інформаційної стійкості громад.

8. Розроблено методологічні підходи до оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування та обґрунтовано особливості їх імплементації в Україні. Уперше запропоновано авторську чотиривимірну модель оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, що охоплює нормативно-організаційний, технологічно-операційний, змістовий та соціально-психологічний блоки оцінювання. На основі цієї моделі розроблено авторську методику оцінювання комунікативної

спроможності органів місцевого самоврядування, яка базується на системі індикаторів, багаторівневій шкалі оцінювання та інтегральному показнику комунікативної спроможності, що дозволяє здійснювати моніторинг розвитку комунікативної політики територіальних громад, проводити порівняльний аналіз між громадами та визначати рівень їх готовності до кризового інформування.

9. Визначено перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів та сформовано практичні рекомендації щодо підвищення комунікативної спроможності територіальних громад. Удосконалено науково-методичні положення щодо прогнозування розвитку комунікативної політики шляхом застосування сценарного підходу, який враховує вплив рівня інституційної зрілості, цифрової готовності, безпекового середовища та управлінської культури на формування оптимістичного, інерційного та ризикового сценаріїв розвитку територіальних громад. Обґрунтовано, що перспективними напрямками розвитку комунікативної політики є впровадження стратегічних і кризових комунікацій, розвиток цифрових платформ взаємодії з громадянами, використання орієнтованих на дані підходів та інструментів штучного інтелекту, посилення внутрішніх комунікацій і механізмів громадської участі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 20 мільйонів послуг без черг і бюрократії: як ЦНАПи стали головними сервісними хабами країни. Міністерство цифрової трансформації України. 2026. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/20-milyoniv-posluh-bez-cherh-i-biurokratiyi-iak-tsnapy-staly-holovnymy-servisnymy-khabamy-krayiny>.
2. 75% українців задоволені цифровими держпослугами – результати дослідження GovTech Pulse. Фонд Східна Європа. 2025. URL: <https://eef.org.ua/report/govtech-pulse-survey/>.
3. Авксентьев А. Децентралізація влади в умовах війни: виклики для демократичного місцевого самоврядування на прикладі Харківської області. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Питання політології»*, 2025, 47, С. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.26565/2220-8089-2025-47-01>.
4. Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т. Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 2023, (2). С. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-11>.
5. Башинський І. А., Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П. Механізми реалізації комунікативної діяльності муніципалітетів в умовах загальносвітової нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*, 2026, № 5(57). С. 87–97. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5\(57\)-87-97](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-87-97).
6. Баюрко Н. Становлення комунікативної діяльності органів державної влади України в контексті розвитку інформаційного законодавства. *Communications and Communicative Technologies*, 2024, (24). С. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.15421/292404>.
7. Близько 5 тисяч точок та 20 мільйонів послуг у ЦНАПах – головні досягнення 2024 року. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku>.
8. Буканов Г. М. Політична комунікація влади і суспільства в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право*, 2025, № 2(66). DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.2\(66\).337624](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.2(66).337624).

9. Буртник Х. Правові позиції Європейського суду з прав людини у справах щодо доступу до публічної інформації. Аналітичний огляд. Рада Європи, 2020. 140 с. URL: <https://rm.coe.int/echr-cases-2020-web/1680a10d12>.
10. Виноградова Н. Вплив воєнного стану на комунікаційну політику органів місцевого самоврядування в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 402–405.
11. Виноградова Н. Л. Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 2025, № 12(65), С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11746>.
12. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Венгер О. М. Інформаційно-комунікаційні технології як інструмент трансформації публічного управління в цифровому суспільстві. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2026, № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.5>.
13. Ворчило В. О. Механізми державного управління у сфері інформаційної безпеки територіальних громад: проблеми реалізації в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2025, вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.18>.
14. Головчук Ю. Основні принципи комунікативної етики органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*, 2024, Том 1, № 16. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-2-1>.
15. Голота Н. П. Особливості роботи прес-служби в державних органах. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Філологія*, 2018, Випуск 49, Том 2. С. 29–31. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1168726/mod_folder/content/0/ОСОБЛИВ%20РОБОТИ%20ПРЕС-СЛУЖБИ.pdf.

16. Денисюк О. В. Комунікативна політика органів публічної влади: теоретико-методологічні засади. Київ: НАДУ, 2019. 256 с.
17. Дзвінчук Д. І., Малімон В. І. Антикризисні комунікації органів місцевого самоврядування України в умовах воєнних викликів. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*, 2026, № 4 (69). С. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-14>.
18. Довідник «Основні засади діяльності прес-служб органів державної влади та місцевого самоврядування: світовий та український досвід». Донецьк : ДонДУУ, 2011. 96 с. URL: www.volyn-cppk.com.ua/files/file/dovydneyk_pres_slugba.pdf.
19. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування : практичний посібник / авт. Д. Коник, Л. Хагг. Федерація канадських муніципалітетів / Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. 70 с.
20. Драгомирецька Н. М. Інноваційні комунікації в публічному управлінні в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Сучасні інновації в системі публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ* : монографія / М. М. Іжа, Н. М. Драгомирецька, І. В. Матвеєнко, О. В. Голинська, І. В. Нагорна ; Національний університет «Одеська політехніка». Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. 514 с. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5> / РОЗДІЛ 5. С. 169–207. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-5>.
21. Дрешпак В. М. Структура та функції комунікативної підсистеми державного управління. *Грані*, 2012, № 10. С. 120–124.
22. Дяченко С., Редчиць І. Нормативно-правове регулювання бюджету участі в Україні: поглиблений аналіз та пропозиції з удосконалення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 2025, 20(2). С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/20-10/12>.
23. Ефективні комунікації для громад : посібник. Київ, 2024. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/937/Ефективні_комунікації_для_громад_2024.pdf.

24. Індекс прозорості бюджетів на 2025 рік в містах-обласних центрах. Громадське Партнерство «За прозорі місцеві бюджети!». URL: https://cdn.uuuu.org.ua/ckeditor_upload/2025/09/29/2025.pdf.
25. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доповідь. За заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
26. Калинчук Н. Посилення внутрішньої комунікації органів місцевого самоврядування України в сучасних умовах. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 118–121.
27. Карпенко О. О., Миронова О. В. Проблеми комунікації влади і суспільства як виклик для держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021, № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.1.2>.
28. Колісніченко Н., Войновський М. Інституційна та інституціональна спроможність місцевого самоврядування: сутність понять та особливості визначення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 2015, Вип. 16. С. 296–309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2015_16_22.
29. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія / Є. О. Романенко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2014. 399 с.
30. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
31. Корнійчук О. Використання новітніх інформаційно-комунікативних технологій у роботі органів державної влади. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр., 2006, Вип. 11. С. 236–243. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/1104/1/korniychuk_141111...pdf.
32. Кропивницький Р. Роль і місце органів місцевого самоврядування в кризових комунікаціях інституцій публічного сектору. *Науковий вісник: Державне управління*, 2022, № 2(12). С. 87–107. URL: [https://pollux-fid.de/r/cr-10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-87-107](https://pollux-fid.de/r/cr-10.33269/2618-0065-2022-2(12)-87-107).

33. Кулик А. Стійкість територіальних громад як фактор зміцнення держави в умовах сучасних викликів. *Публічне управління та адміністрування*, 2024, № 2 (7). С. 59–65. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/203/193/>.
34. Куропась І. Комунікаційна стратегія громади: тренд чи необхідність? *Громадський простір*, 2020. URL: <https://www.prostir.ua/?library=komunikatsijna-stratehiya-hromady-trend-chy-neobhidnist>.
35. Лібанова Е. М. «Воєнна міграція» з України: проблеми та перспективи розвитку. Український географічний журнал (Ukrainian Geographical Journal), 2024, № 4. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2024.04.003>.
36. Лопушинський І. П., Плющ Р. М., Башинський І. А. Прозорість місцевого самоврядування як механізм забезпечення комунікації публічної влади з громадянським суспільством. *Наукові перспективи*, 2025, № 3 (57). С. 303–314. DOI: [https://doi.org/10/52058/7530-2025-3\(57\)-303-314](https://doi.org/10/52058/7530-2025-3(57)-303-314).
37. Лушагіна Т. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2023, (20). С. 471–491. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.09>.
38. Макуха С., Луньова О., Подмазко О. Публічна політика залучення громадян до управління та прийняття рішень на рівні місцевого самоврядування. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 2025, (34). С. 378–387. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025358713>.
39. Малімон В. І. Емоційний інтелект і комунікативна компетентність публічних службовців: досвід країн ЄС та рекомендації для практики публічного управління в Україні. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*, 2026, № 1 (23). С. 866–884. URL: DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-866-884](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-866-884).
40. Малімон В. І. Комунікативна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. *Координати публічного управління*, 2026, № 1 (6). С. 380–404. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.19>.
41. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2022, №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.3>.

42. Молодіжні ради в Україні: актуальний зріз. Комітет Верховної Ради України з питань молоді і спорту. 2026. URL: https://komsport.rada.gov.ua/news/main_news/77884.html.
43. Олійник Л. Місцеві громади та внутрішня міграція населення. *Жінки в медіа*. 2022. URL: <https://jurfem.com.ua/mistsevi-hromady-vnutrishnya-mihratsia-naselennya/>.
44. Опришко Л., Олексіюк Т. Нова практика ЄСПЛ щодо захисту права на доступ до публічної інформації. 2023. URL: <https://advokatpost.com/nova-praktyka-iespl-shchodo-zakhystu-prava-na-dostup-do-publichnoi-informatsii-liudmyla-opryshko-ta-tetiana-oleksiiuk/>.
45. Павлович-Сенета Я. П. Форми безпосередньої участі територіальних громад у вирішенні питань місцевого значення. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 2025, № 1. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/10/41-1.pdf>.
46. Петренко К. Особливості інституційної спроможності громадських об'єднань в Україні. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*, 2018, Вип. 4(78). С. 376–388. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/petrenko_osoblyvosti.pdf.
47. Подзігун С. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти*, 2024, (2-3(28)). С. 139–148. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305969](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969).
48. Почепцов Г. Г. Сучасні інформаційні війни. Вид. 2-е, допов. Київ : Києво-Могилянська академія, 2016. 504 с.
49. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади. Упоряд.: Зоя Казанжи. Київ, 2016. 112 с. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf>.
50. Приліпко С. Нормативно-правові засади інформаційної відкритості та комунікаційної взаємодії органів публічної влади з громадськістю. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020, № 4(6). С. 232–251. URL: https://www.researchgate.net/publication/348209277_NORMATIVNO-PRAVOVI_ZASADI_INFORMACIJOI_VIDKRITOSTI_TA_KOMUNIKACIJOI_VZAEEMODII_ORGANIV_PUBLICNOI_VLADI_Z_GROMADSKISTU.

51. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
52. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 р. № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/183-19#Text>.
53. Про державну таємницю : Закон України від 21.01.1994 р. № 3855-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>.
54. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2939-17#Text>.
55. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
56. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/996-2010-п#Text>.
57. Про затвердження нової редакції Статуту державної установи «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки» : наказ Держкомтелерадіо від 05 травня 2026 р. № 72. URL: <https://spravdi.org/pro-nas/>.
58. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 р. № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/835-2015-п#Text>.
59. Про затвердження Регламенту Івано-Франківської міської ради : рішення 1-ої сесії Івано-Франківської міської ради восьмого скликання від 26.11.2020 р. № 306-1 URL: <http://www.namvk.if.ua/dt/511100/>.
60. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-вр#Text>.
61. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2657-12#Text>.
62. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 р. №2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#n2353>.
63. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/280/97-вр#Text>.

64. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України від 23.09.1997 р. № 539/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр#Text>.

65. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» : Указ Президента України від 28 грудня 2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.

66. Про Статут територіальної громади м. Львова : ухвала 11-ої сесії Львівської міської ради 7-го скликання від 07.12.2017 р. № 2667. URL: <https://lvivrada.gov.ua/statut-mista/>.

67. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.01.2010 р. № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/85-2010-p#Text>.

68. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>.

69. Результати моніторингу безбар'єрності ЦНАПів за I квартал 2025 року. Дія. Центр. 2025. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-monitoringu-bezbarernosti-snapiv-za-i-kvartal-2025-roku>.

70. Рейтинг прозорості міст 2024. Transparency International Ukraine. URL: <https://transparentcities.in.ua/2024-city-transparency-ranking>.

71. Серняк І., Виноградова Н. Оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в кризових умовах. *Координати публічного управління*, 2025, № 2. С. 682–699. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.31>.

72. Серняк І.І., Виноградова Н.Л. Формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурного середовища. *Development of Education, Science and Business: Results 2025: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, December 18-19, 2025*. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. С. 467–468.

73. Серняк О., Виноградова Н. Посилення ролі пресслужби у реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. *Координати публічного управління*, 2024, № 1, С. 441–458. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.20>.

74. Серняк О. І., Виноградова Н. Л. Перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*, 2025, № 5(3). С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-3.04>.

75. Серняк О.І. Інституційний аудит як інструмент підвищення інституційної спроможності органів виконавчої влади. *Ефективність державного управління*, 2021, Вип. 1 (66) : у 2 ч. Ч. 2. Львів : ЛРІДУ НАДУ. С. 217–228. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233489>.

76. Серняк О. І., Калинчук Н. Л. Побудова кризових комунікацій органів місцевого самоврядування у військовий час. *Сучасна парадигма публічного управління: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10-12 листопада 2022р.)* / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. С. 275–279.

77. Серняк О. І. Роль інституційного аудиту у забезпеченні організаційного розвитку регіональних органів влади та органів місцевого самоврядування. *Розвиток публічного управління в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (23–24 квітня 2020 р., м. Львів)* / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського та доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 180–183.

78. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с.

79. Соснін О. В. Державна політика в галузі управління інформаційним ресурсом України : автореф. дис. ... д-ра політ. наук : 23.00.02 / О. В. Соснін; кер. роботи І. О. Кресіна; Нац. ун.-т "Одеська юридична академія". Одеса, 2005. 36 с.

80. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 750 с.

81. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
82. Чупілка І. Як головам громад та місцевим радам комунікувати під час війни: 7 порад від експерта з комунікацій. Децентралізація, 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15385>.
83. Шотурма Н. В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. *Регіональні студії*, 2021, № 26. С. 29–33. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/39557>.
84. Шотурма Н. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування (на прикладі України та Республіки Польща) : дис... канд. політ. наук : 23.00.02 / ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ, 2016. 225 с.
85. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Шпекторенко_І.В._Комунікації_у_публічному_управлінні_Навч_посіб_2024.pdf.
86. Штурхецький С. В. Комунікативний потенціал місцевого самоврядування в Україні : монографія. Рівне : ТОВ «Овід», 2011. 148 с. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/1053/1/Monograf_Shturkhetskyu.pdf.
87. Alam A., Meenar M., Barraza F., Khalil M., Knopp K. Citizen engagement on local government Facebook pages: Experience from Aotearoa New Zealand. *Cities*, 2022, 123, 103584. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103584>.
88. Andrews M., Pritchett L., Woolcock M. Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford : Oxford University Press, 2017. 280 p. URL: <https://fdslive.oup.com/www.oup.com/academic/pdf/openaccess/9780198747482.pdf>.
89. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2008, Volume 18, Issue 4. P. 543–571. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
90. Arnstein S. R. A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 1969, 35(4). P. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>.

91. Azgin B. A Review on “Non-Violent Communication: A Language of Life” by Marshall B. Rosenberg. *Journal of History Culture and Art Research*, 2018, 7(2). P. 759–762. DOI: <https://doi.org/10.7596/taksad.v7i2.1550>.
92. Azhazha M. The role of digital technologies in the development of public management of advertising activities and communication policy for the formation of state. *Public administration and state security aspects*, 2024, Vol. 1. P. 65–79. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/20416/1/Azhazha.pdf>.
93. Bang H.P. GOVERNING AS GOVERNANCE. Edited by Jan Kooiman. *Public Administration*, 2007, 85(1). P. 227–231. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00642_1.x.
94. Bekkers V., Edwards A., de Kool D. Social Media Monitoring: Responsive Governance in the Shadow of Surveillance? *Government Information Quarterly*, 2013, Vol. 30, № 4. P. 335–342. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.05.024>.
95. Bennett M. J. *Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles, and Practices*. 2nd ed. Boston : Intercultural Press/Nicholas Brealey Publishing, 2013. 352 p.
96. Benoit W. L. Accounts, excuses, and apologies : a theory of image restoration strategies. State University of New York Press, 1994. 197 p. URL: <https://www.scribd.com/document/721297747/Accounts-Excuses-And-Apologies-Image-Repair-Theory>.
97. Bouckaert G., van de Walle S. Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of «good governance». *International Review of Administrative Sciences*, 2003, 69(3). C. 329–343. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852303693003>.
98. Brezzi M., González S., Nguyen D., Prats M. An Updated OECD Framework on Drivers of Trust in Public Institutions to Meet Current and Future Challenges. OECD Working Papers on Public Governance. 2021. № 48. Paris : OECD Publishing, 2021. 56 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/b6c5478c-en>.
99. Bryer T. A., Zavattaro S. M. Social Media and Public Administration: Theoretical Dimensions and Introduction to the Symposium. *Administrative Theory & Praxis*, 2011, 33(3). P. 325–340. DOI: <https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806330301>.

100. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 2014, 74(4). C. 445–456. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
101. Capacity Building Requirements – Evaluation Framework. Work Package 2. D2.2 Evaluation Framework. 2020. P. 15–16. URL: <https://www.suits-project.eu/wp-content/uploads/2018/12/Evaluation-Framework.pdf>.
102. Castells M. Communication Power. Oxford ; New York : Oxford University Press, 2009. XVII, 571 p.
103. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444319514>.
104. Conway S. Interactive governance: Advancing the paradigm. *Administration*, 2020, vol. 68, no. 3, The Institute of Public Administration of Ireland. P. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.2478/admin-2020-0017>.
105. Coombs W. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corp Reputation Rev*, 2007, 10. P. 163–176. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>.
106. Council of Europe. Additional protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority. 2009. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/additional-protocol-to-the-european-charter-of-local-self-government-on-the-right-to-participate-in-the-affairs-of-a-local-authority>.
107. Council of Europe. European Charter of Local Self-Government (ETS No. 122). 1985. URL: <https://rm.coe.int/european-charter-of-local-self-government-eng/1680a87cc3>.
108. Council of Europe. Handbook on open local government and public ethics in Ukraine. 2022. URL: <https://rm.coe.int/1680ac7746>.
109. Council of Europe. Intercultural Cities Programme: The Intercultural City Step by Step. Updated by Anne Bathily / Edited and co-ordinated by Ivana D'Alessandro. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2019. 62 p. URL: <https://edoc.coe.int/en/living-together-diversity-and-freedom-in-europe/7982-the-intercultural-city-step-by-step-revised-edition.html>.

110. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2018)4 on the participation of citizens in local public life. 2018. URL: <https://rm.coe.int/16807954c3>.
111. Council of Europe. Twelve Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2021. URL: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>.
112. Darkovich A., Savisko M. (De)Centralization? Challenges to Local-Level Governance under Martial Law in Ukraine. *PONARS Eurasia Policy Memo*, 2024, № 906. URL: https://bunny-wp-pullzone-a7uhvox9dj.b-cdn.net/wp-content/uploads/2024/04/F_PEPM_Darkovich_Savisko_July2024.pdf.
113. Deliberative Democracy: Essays on Reason and Politics. Edited by: James Bohman, William Rehg. Cambridge : The MIT Press, 1997. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/2324.001.0001>.
114. Denhardt R.B., Denhardt J.V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 2000, 60. P. 549–559. DOI: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>.
115. DePaula N., Dincelli E. An empirical analysis of local government social media communication: Models of e-government interactivity and public relations. *In Proceedings of the 17th International Digital Government Research Conference on Digital Government*. 2016. P. 348–356). DOI: <https://doi.org/10.1145/2912160.291217>.
116. Dreshpak V. M. Transformation of subjects of public communication in innovative information space of modern Ukraine. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 2020, Vol. 11, No. 3-4. P. 292–309. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2019.107518>.
117. Dryzek John S. *Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations* (Oxford, 2002; online edn, Oxford Academic, 1 Nov. 2003). DOI: <https://doi.org/10.1093/019925043X.001.0001>.
118. European Commission. Joint Communication to the European Parliament and the Council: Action Plan against Disinformation. Brussels, 2018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018JC0036>.

119. European External Action Service. Action Plan on disinformation: Commission contribution to the European Council (13-14 December 2018). Brussels, 2018. URL: https://commission.europa.eu/publications/action-plan-disinformation-commission-contribution-european-council-13-14-december-2018_en.
120. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive Governance of Social-Ecological Systems. *Annual Review Environment and Resources*, 2005, 30. P. 441–473. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>.
121. Fung A. Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 2015, 75(4). C. 513–522. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12361>.
122. Fung A., Wright E. O. Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics & Society*, 2001, 29(1). P. 5–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/0032329201029001002>.
123. Gabler M. World at Risk, edited by Ulrich Beck. English Edition, Translated by Ciaran Cronin. Cambridge/UK and Malden/MA: Polity Press, 2009, 269 p., Paperback. *European Journal of Risk Regulation*. 2010;1(2). P. 201–203. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1867299X00000362>.
124. Górska A., Dobija D., Grossi G., Staniszevska Z. Getting through COVID-19 together: Understanding local governments' social media communication. *Cities*, 2022, 121, 103453. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103453>.
125. Grunig J. E., Hunt T. Managing Public Relations. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1984. 550 p.
126. Gudykunst W. B. Bridging differences: Effective intergroup communication. SAGE Publications, Inc., 2004. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452229706>.
127. Guidance Document on Indicators of Public Administration Capacity Building. June 2014. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en>.
128. Habermas J. The Theory of Communicative Action. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society. Boston : Beacon Press, 1984. 465 p.
129. Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic*

Communication, 2007, 1(1). P. 3–35. DOI: <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>.

130. Hall E. T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books, 1989. 298 p. URL: <https://www.scribd.com/document/258781866/Hall-Edward-T-Beyond-Culture>.

131. Hepp A. Katz/Lazarsfeld (1955): Personal Influence. In: Holzer B., Stegbauer C. (eds) *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung. Netzwerkforschung*. Springer VS, Wiesbaden, 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6_67.

132. Hoff J. The Internet and Democratic Citizenship: Theory, Practice and Policy. *Information, Communication & Society*, 2010, 13(8). P. 1230–1232. DOI: <https://doi.org/10.1080/1369118X.2010.512637>.

133. Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.

134. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5).

135. Houston J. B. Community resilience and communication: dynamic interconnections between and among individuals, families, and organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 2018, 46(1). P. 19–22. DOI: <https://doi.org/10.1080/00909882.2018.1426704>.

136. International Framework: Good Governance in the Public Sector. 2014. 42 p. URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>.

137. Irwansyah Rezeki S. R., Wuysang J. M., Hidayat M., Wulandari E. R., Setiadi M. T. Communication Management in Local Government: Crisis Communication Strategies and Public Relations. *Ministrate Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 2023, Vol. 5, № 3. P. 301–314. DOI: <https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i3.30635>.

138. Jakobson R. Linguistics and Poetics. In: Sebeok T. A. (Ed.). *Style in Language*. Cambridge, MA : MIT Press, 1960. P. 350–377.

139. Katz E., Blumler J. G., Gurevitch M. Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, 1973-1974, 37(4). P. 509–523. DOI: <https://doi.org/10.1086/268109>.

140. Kavaratzis M., Hatch M. J. The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 2013, 13(1). P. 69-86. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>.
141. Langaas M. D., Odeck J., Bjørvig K. The Concept of Institutional Capacity Building and Review of Road Sector Projects. 2007. 13 p. URL: <https://proceedings-paris2007.piarc.org/ressources/files/6/SP02-Langaas-E.pdf>.
142. Lasswell H. D. The Structure and Function of Communication in Society. In: Bryson L. (Ed.). The Communication of Ideas. New York : Harper & Row, 1948. P. 37–51.
143. Lopushynskiy I., Krasii M. Institutional Capacity of Local Government. *Public Management and Policy*, 2025, № 12 (16). P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.12.12>.
144. Luhmann N. Social Systems. Stanford : Stanford University Press, 1995. 627 p.
145. Maxwell E. McCombs, Donald L. Shaw. The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, Volume 36, Issue 2, SUMMER 1972, P. 176–187. DOI: <https://doi.org/10.1086/267990>.
146. McQuail D. McQuail's Mass Communication Theory. 6th ed. London : Sage Publications, 2010. 632 p.
147. Mozammel M., Odugbemi S. With the Support of Multitudes: Using Strategic Communication to Fight Poverty through PRSPs. London : The Department for International Development, 2005, 144 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f507978d-b2b9-5c8c-9afa-efcecb5ede06/content>.
148. Nabatchi T., Leighninger M. Public Participation for 21st Century Democracy. NJ : Jossey-Bass, 2015. 368 p. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781119154815>.
149. OECD. Building Resilient Cities. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-resilient-cities_9789264305397-en.html.
150. OECD. Building Trust and Reinforcing Democracy: Preparing the Ground for Government Action, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/76972a4a-en>.

151. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris : OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/339306da-en>.
152. OECD. Open government and citizen participation. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/open-government-and-citizen-participation.html>.
153. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration, SIGMA Monitoring Reports, OECD Publishing, Paris, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.
154. OECD. Recommendation of the Council on Open Government. 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/359/359.en.pdf>.
155. OECD. The territorial impact of COVID-19: Managing the crisis across levels of government. *OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19)*, OECD Publishing, Paris, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/d3e314e1-en>.
156. OECD. Turning to regions and local governments to rebuild Ukraine: OECD policy responses on the impacts of the war in Ukraine. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine_9510f490-en.html.
157. Osborne S.P. (Ed.). The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance (1st ed.). London : Routledge, 2010. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203861684>.
158. Open Government Partnership. Participation and Co-Creation Standards. 2021. URL: <https://www.opengovpartnership.org>.
159. Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow, Jane Tinkler, New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, July 2006, Volume 16, Issue 3. P. 467–494. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>.
160. Peters B. G. Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. 4th edition. Elgar Publishing Limited, Edward, 2019. 304 p.
161. Public Enterprise «Diia». (n.d.). Unified State Web Portal of Electronic Services. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://se.diia.gov.ua/en/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia>.

162. Putnam R. D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p.
163. Reynolds B., W. Seeger M. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 2005, 10(1). P. 43–55. DOI: <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>.
164. Rhodes R. A. W. *Understanding governance : policy networks, governance, reflexivity, and accountability*. Buckingham : Open University Press, 1997. 235 p. URL: <https://www.scribd.com/document/657419397/10-2307-25611298>.
165. Rojas-Martín F. Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration and Transparency in the Networked World. *Gestión y Política Pública*, 2013, 22(SPE). P. 338–343. URL: https://www.researchgate.net/publication/317440422_Social_Media_in_the_Public_Sector_A_guide_to_Participation_Collaboration_and_Transparency_in_the_Networked_World.
166. Romanova V., Umland A. Ukraine's decentralization reforms since 2014: Initial achievements and future challenges. Chatham House, 2019. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2019-09-24-UkraineDecentralization.pdf>.
167. Sanders K., Canel Crespo M. J., Holtz-Bacha C. Communicating Governments: A Three Country Comparison of How Governments Communicate with Citizens. *The International Journal of Press/Politics*, 2011, 16(4), P. 523-547. DOI: <https://doi.org/10.1177/1940161211418225>.
168. Schramm W. *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana : University of Illinois Press, 1954. 586 p.
169. Schumann S. Jan Van Dijk: *The Network Society*. London: Sage Publications. 2012. *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research*, 2013, 29(54), 4 p. DOI: <https://doi.org/10.7146/mediekultur.v29i54.7943>.
170. Serniak O.I., Vynohradova N.L. The Implementation of a Methodology for the Communication Capacity Assessing of Local Self-Government Authorities. *Проблеми управління суспільним розвитком в умовах криз та післякризового відновлення: матеріали II наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. Л. М. Мельничук, Т. В. Малахова; ННІМЗ НУОЗ України імені П.Л. Шупика (м. Київ, 4-5 груд. 2025 р.)*.

Київ, 2026. С. 271–274.

171. Serniak O., Kalynchuk N. Improving the communication capacity of local authorities: European experiences for Ukraine. *Zdolność administracyjna państwa członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty*: Międzynarodowa Hybrydowa Konferencja Naukowa (Krakow, 20-21 kwietnia 2023 roku). Edited by: Dmytro Dzvinchuk, Alina Khaletska, Vitalij Kovalchuk, Marek Mączyński, Ewa Skorczyńska. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2024. S. 407–413.

172. Serniak O., Vynohradova N. Why Local Self-Government Authorities Need to Develop Communicative Strategy? *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 16-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. Чепелюк О. В., Філіппової В. Д., Демченка В. М. Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 27–30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18048469>.

173. Serniak O., Kalynchuk N. To the problem of institutional audit of public authorities in Ukraine. *SOCIOWORLD-SOCIAL RESEARCH & BEHAVIORAL SCIENCES*. Estonia, Tallinn, 2022. Volume 08. Issue 02. P. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7466299>.

174. Shannon C. E., Weaver W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 117 p.

175. Stoker G. Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 1998, 50. P. 17–28. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>.

176. Terlizzi A. The Digitalization of the Public Sector: A Systematic Literature Review [JB]. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 2021, (1). P. 5–38. DOI: <https://doi.org/10.1483/100372>.

177. The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes. Communication for Governance and Accountability Program (CommGAP). World Bank, Washington, DC 2011, 12 p. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08adfed915d3cfd0009b2/BriefGovCommCapacity.pdf>.

178. Ting-Toomey S., Dorjee T. *Communicating Across Cultures*. 2nd ed. The Guilford Press, 2018. URL: <https://www.scribd.com/document/748064667/Stella-Ting-Toomey-Tenzin-Dorjee-Communicating-Across-Cultures-The-Guilford-Press-2018>.

179. Troitiño D. R. *E-Governance in Estonia: A Digital Vanguard and Its Implications for EU Governance*. *Conference: Estonia and the EU*, May 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/392197185_E-Governance_in_Estonia_A_Digital_Vanguard_and_Its_Implications_for_EU_Governance.

180. UNECE. *Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters (Aarhus Convention)*: text. 1998. URL: <https://unece.org/environment-policy/public-participation/aarhus-convention/text>.

181. United Nations. *E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. With addendum on COVID-19 Response. New York : United Nations, 2020. 364 p. DOI: <https://doi.org/10.18356/8bdf045f-en>.

182. Wirtz B. W., Birkmeyer S. *Open Government: Origin, Development, and Conceptual Perspectives*. *International Journal of Public Administration*, 2015, 38(5). P. 381–396. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.942735>.

183. World Health Organization. *Risk communication and community engagement (RCCE) action plan guidance: COVID-19 preparedness and response*. 2020. URL: [https://wkc.who.int/resources/publications/i/item/risk-communication-and-community-engagement-\(rcce\)-action-plan-guidance](https://wkc.who.int/resources/publications/i/item/risk-communication-and-community-engagement-(rcce)-action-plan-guidance).

184. Youngblood S. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 2nd Edition (Coombs, W. T.) and *Handbook of Risk and Crisis Communication* (Heath, R. L. and O'Hair, H. D., Eds.) [Book reviews]. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 2010, vol. 53, no. 2. P. 174–178. DOI: <https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2046099>.

185. Yu J., Domahidi E., Johansson B., Steinmetz N. *Multilevel government crisis communication on social media: A comparative and longitudinal approach*. *SAGE Journals*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/17480485251404809>.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених

до Переліку наукових фахових видань України:

1. Серняк О., Виноградова Н. Посилення ролі пресслужби у реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. *Координати публічного управління*, 2024, № 1, С. 441–458. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.01.20>.

2. Серняк О. І., Виноградова Н. Л. Перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*, 2025, № 5(3), С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-3.04>.

3. Виноградова Н. Л. Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 2025, № 12(65), С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11746>.

4. Серняк І., Виноградова Н. Оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в кризових умовах. *Координати публічного управління*, 2025, № 2, С. 682–699. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.31>.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

5. Серняк О. І., Калинчук Н. Л. Побудова кризових комунікацій органів місцевого самоврядування у військовий час. *Сучасна парадигма публічного управління: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції (10-12 листопада 2022р.)* / За наук. ред. к.е.н., доцента Стасишина А.В. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. С. 275–279.

6. Serniak O., Kalynchuk N. Improving the communication capacity of local authorities: European experiences for Ukraine. *Zdolność administracyjna państwa*

członkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej. Pojęcie, przejawy i determinanty: Międzynarodowa Hybrydowa Konferencja Naukowa (Krakow, 20-21 kwietnia 2023 roku). Edited by: Dmytro Dzvinchuk, Alina Khaletska, Vitalij Kovalchuk, Marek Mączyński, Ewa Skorczyńska. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2024. S. 407–413.

7. Калинчук Н. Посилення внутрішньої комунікації органів місцевого самоврядування України в сучасних умовах. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. С. 118–121.

8. Виноградова Н. Вплив воєнного стану на комунікаційну політику органів місцевого самоврядування в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 402–405.

9. Серняк І.І., Виноградова Н.Л. Формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах крос-культурного середовища. *Development of Education, Science and Business: Results 2025*: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, December 18-19, 2025. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. С. 467–468.

10. Serniak O., Vynohradova N. Why Local Self-Government Authorities Need to Develop Communicative Strategy? *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 16-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції / за наук. ред. Чепелюк О. В., Філіппової В. Д., Демченка В. М. Хмельницький: ХНТУ, 2025. С. 27–30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18048469>.

11. Serniak O.I., Vynohradova N.L. The Implementation of a Methodology for the Communication Capacity Assessing of Local Self-Government Authorities. *Проблеми управління суспільним розвитком в умовах криз та післякризового відновлення*: матеріали II наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. Л. М. Мельничук, Т. В. Малахова; ННІМЗ НУОЗ України імені П.Л. Шупика (м. Київ, 4-5 груд. 2025 р.). Київ, 2026. С. 271–274.

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

12. Serniak O., Kalynchuk N. To the problem of institutional audit of public authorities in Ukraine. *SOCIOWORLD-SOCIAL RESEARCH & BEHAVIORAL SCIENCES*. Estonia, Tallinn, 2022. Volume 08. Issue 02. P. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7466299>.

Додаток Б

Анкета

«Особливості кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану»

Шановний(а) респонденте!

Опитування проводиться з науковою метою для дослідження особливостей кризових комунікацій органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану на прикладі Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради (далі – Управління). Анкета є анонімною, а результати будуть використані лише в узагальненому вигляді.

1. Як Ви оцінюєте загальний рівень комунікації Управління з громадськістю в умовах воєнного стану?

- дуже високий
- високий
- середній
- низький
- дуже низький

2. Якими каналами комунікації Управління Ви користуєтеся найчастіше?

(можна обрати декілька)

- Facebook
- Telegram
- офіційний сайт
- Viber
- Instagram
- телефонні консультації / гаряча лінія
- особисті звернення
- інше _____

3. Наскільки оперативно Управління інформує громадськість про важливі події чи рішення?

- дуже оперативно
- оперативно
- частково оперативно
- неоперативно
- важко відповісти

4. Які види інформації є для Вас найбільш важливими в умовах воєнного стану?

- безпекова інформація
- зміни в роботі закладів культури
- гуманітарні ініціативи
- культурні та меморіальні заходи
- підтримка ВПО
- релігійне та міжкультурне співробітництво
- психологічна підтримка населення
- інше _____

5. Чи вважаєте Ви інформацію Управління достовірною та зрозумілою?

- так, повністю
- переважно так
- частково
- переважно ні
- ні

6. Які проблеми кризової комунікації Ви помічали найчастіше?

(можна обрати декілька)

- недостатня оперативність
- нестача детальної інформації
- складність формулювань
- інформаційне перевантаження
- відсутність зворотного зв'язку
- недостатня присутність у соцмережах
- проблем не помічав(ла)
- інше _____

7. Наскільки важливими є кризові комунікації органів місцевого самоврядування для підтримання довіри громадян у воєнний час?

- дуже важливими
- важливими
- помірно важливими
- маловажливими
- неважливими

8. Які напрями кризових комунікацій, на Вашу думку, потребують найбільшого вдосконалення?

9. Ваш статус:

- працівник Управління
- працівник закладу культури
- представник громадської організації громади
- представник релігійної організації громади
- мешканець Калуської територіальної громади
- внутрішньо переміщена особа, яка мешкає в Калуській територіальній громаді
- інше _____

10. Ваш вік:

- до 18 років
- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–60
- понад 60 років

Додаток В



Україна

КАЛУСЬКА МІСЬКА РАДА

УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРИ, НАЦІОНАЛЬНОСТЕЙ ТА РЕЛІГІЙ

вул. С.Бандери, 18, м. Калуш, 77300, тел./факс: (03472) 6-01-76, e-mail: uk.kmr@ukr.net

Код ЄДРПОУ: 02006359

19.05.2026 № 01-30/145

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Управління культури, національностей та релігій Калуської міської ради (надалі – Управління) підтверджує використання окремих результатів дисертаційного дослідження Виноградової Наталії Леонідівни на тему «Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів», присвяченого формуванню та розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів, у практичній діяльності Управління.

Зокрема, у процесі організації інформаційної взаємодії з мешканцями Калуської міської територіальної громади, координації комунікації у сфері культурної політики, міжкультурної взаємодії та роботи з громадськістю були використані науково-методичні підходи автора щодо оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку цифрових комунікацій, удосконалення кризових комунікацій та підвищення ефективності взаємодії з різними соціальними групами населення.

Практичне значення для діяльності Управління мали запропоновані у дослідженні:

- підходи до оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування;
- рекомендації щодо розвитку цифрових каналів взаємодії з громадськістю;

- механізми кризового інформування населення в умовах воєнного стану;
- підходи до формування адаптивної комунікативної політики в умовах соціокультурних трансформацій;
- рекомендації щодо підвищення рівня відкритості та доступності комунікації у сфері культури та міжетнічної взаємодії.

Окремі результати дослідження були використані під час удосконалення інформаційної взаємодії з мешканцями громади через офіційні цифрові ресурси, організації публічного інформування щодо культурних заходів, координації комунікації з внутрішньо переміщеними особами та забезпечення взаємодії з громадськими й культурними організаціями.

Використання результатів дослідження сприяло підвищенню ефективності комунікаційної діяльності Управління, розвитку сучасних механізмів взаємодії з громадськістю та вдосконаленню підходів до реалізації локальної комунікативної політики в умовах глобальних викликів і воєнного стану.

Начальник управління культури,
національностей та релігій
Калуської міської ради



/ Любов ДЖУГАН /

Додаток Г



76018, м. Івано-Франківськ,
вул. Незалежності, 4
тел: +380979518408
e-mail: agencyotg@gmail.com
код ЄДРПОУ 41940030

вих. № 37 від 19.05.2026

Про впровадження
результатів
дисертаційного
дослідження

Місцева Асоціація органів місцевого самоврядування «Агенція розвитку ОТГ Прикарпаття» підтверджує, що ознайомлені з результатами дисертаційного дослідження Виноградової Наталії Леонідівни на тему «Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів». Дані матеріали можуть застосовуватись для практичної діяльності Асоціації під час організації роботи.

Дане дослідження охоплює роботу по взаємодії з територіальними громадами, розвитку комунікаційних механізмів та підготовлені рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування.

На наш погляд цінність використання результатів дисертаційного дослідження сприятиме підвищенню ефективності комунікаційної взаємодії між органами місцевого самоврядування та територіальними громадами, удосконаленню механізмів стратегічної та кризової комунікації, а також розвитку інституційної та комунікативної спроможності територіальних громад Прикарпаття.

З повагою
Виконавчий
директор



Ігор МЕЛЬНИЧУК

Додаток Г



Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**ІНСТИТУТ ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ
ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

 вул. Короля Данила, 13, м. Івано-Франківськ, 76010
 (0342) 75-47-41 fuid@nung.edu.ua

16.04.2026 № 47/1

 Про використання результатів
 дисертаційного дослідження в
 освітньому процесі

ДОВІДКА

Видана **Виноградовій Наталії Леонідівні** про те, що окремі положення, висновки практичні рекомендації дисертаційного дослідження **«Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів»** можуть бути використані у навчальному процесі підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» в Інституті гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Під час викладання таких навчальних дисциплін, як «Міське самоврядування», «Зв'язки з громадськістю», «Ефективні комунікації та переговори» та «Комунікативна політика в публічному управлінні», можуть застосовуватися теоретичні підходи до розуміння сутності комунікативної політики органів місцевого самоврядування, авторське трактування комунікативної політики, підходи до оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, рекомендації щодо розвитку кризових, цифрових та стратегічних комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування, структурно-функціональна модель формування комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

Окремі положення дисертаційного дослідження можуть стати основою під час підготовки лекційних матеріалів, проведення практичних занять, організації дискусій, аналізу кейсів кризових комунікацій органів місцевого самоврядування та формування у здобувачів вищої освіти практичних навичок публічної комунікації, ведення переговорів і взаємодії з громадськістю.

Використання результатів дисертаційного дослідження в освітньому процесі сприятиме підвищенню якості професійної підготовки здобувачів вищої освіти у сфері публічного управління та адміністрування, формуванню сучасних комунікативних компетентностей і розвитку практичних навичок реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування в умовах глобальних викликів.

 В.о. директора Інституту гуманітарної
 підготовки державного управління
 ІФНТУНГ, к. філос. н., доц.

Богдан ГРИВНАК