

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ШЕГИДА Лариса Георгіївна

УДК: 352.07:[316.77:004.77]](477)

ДИСЕРТАЦІЯ
КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

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

_____ Л.Г. Шегида

Науковий керівник: кандидат політичних наук, доцент КРУПНИК Андрій Семенович

ОДЕСА – 2026

АНОТАЦІЯ

Шегіда Л.Г. Комунікаційне забезпечення публічного управління розвитком громад в умовах євроінтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2026.

У вступі до дисертації обґрунтовано актуальність дослідження, сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт, предмет роботи, описано методи дослідження. Розкрито наукову новизну та практичне значення дисертаційного дослідження. Зазначено, що при виконанні цієї роботи авторка взяла участь у виконанні науково-дослідних робіт у сфері державного управління та розвитку громадянського суспільства в Україні.

У першому розділі здійснено аналіз теоретичних та методологічних засад дослідження комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад, уточнено понятійно-категоріальний апарат і визначено методологічні засади роботи.

Встановлено, що комунікаційне забезпечення розвитку громад доцільно розглядати як багаторівневу систему взаємодії (внутрішньовладні, владно-громадські та внутрішньогромадські комунікації), яка впливає на довіру, участь і стійкість громад, а також що «локальна атомізація громад» є ключовим ризиком деградації горизонтальних зв'язків і комунікаційної цілісності.

Розглянуто такі основні критерії концептуалізації проблеми: якість двосторонньої взаємодії та зворотного зв'язку, інклюзивність участі, узгодженість управлінських повідомлень і спроможність інституцій підтримувати відтворювані комунікаційні процедури в різних режимах функціонування.

Проаналізовано теоретичні підходи, що формують методологічну основу подальшого проєктування комплексного механізму: мережеве узгодження як умову керованості багаторівневих систем, колективну стійкість як цільовий ефект комунікаційної політики та співтворення рішень як механізм підвищення легітимності та якості публічної політики на рівні громад.

В другому розділі досліджено організаційно-правові умови та сучасний стан комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад у контексті євроінтеграційних трансформацій та в умовах воєнної невизначеності.

Особлива увага приділена узгодженню європейських стандартів *good governance* (прозорість, участь, підзвітність) із українською практикою, а також виявленню розривів між нормативною закріпленістю інструментів участі та фактичною ефективністю їх застосування на рівні громад.

Доведено, що використання комплексних заходів комунікаційного забезпечення має спиратися не лише на розширення каналів інформування, а й на процедурну завершеність громадської участі (пояснюваність рішень і підзвітний зворотний зв'язок), методичний супровід та інституційну координацію, без яких цифровізація не гарантує довіри й реальної залученості.

Нормативно-правове забезпечення проаналізовано як необхідну, але недостатню основу: встановлено наявність правових рамок відкритості й участі та водночас окреслено прогалини імплементації, що проявляються у фрагментарності стандартів комунікацій, нерівномірності методичної підтримки громад і дефіциті державних кризових протоколів комунікації.

Третій розділ присвячений діагностиці практичної реалізації державної та місцевої політики у сфері публічних комунікацій і проєктуванню прикладних рішень для удосконалення комунікаційного забезпечення розвитку громад на державному, регіональному та локальному рівнях.

Доведено необхідність впровадження відтворюваної посткризової системи координації, методичного супроводу та оцінювання результативності комунікацій (через критерії K1-K5), а також мінімальних стандартів завершеності комунікаційного циклу механізмів народовладдя (порядок денний → участь → рішення → «що враховано/чому ні» → корекція), без яких інструменти участі тяжіють до формалізації.

На основі аналізу вітчизняних та міжнародних підходів обґрунтовано комплексний механізм комунікаційного забезпечення розвитку громад у модульній архітектурі K1-K5, визначено комунікаційну стратегію громади як стратегічну

основу і запропоновано операційну модель локальної комунікаційної системи розвитку (ЛКСР) громади як практичну «збірку» циклу народовладдя, режимів комунікацій та інтегруючих майданчиків довіри.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у формуванні цілісного теоретико-методологічного та прикладного підходу до комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком територіальних громад у контексті євроінтеграційних трансформацій, що базується на інституціоналізації комунікацій як стратегічного ресурсу демократичного врядування та чинника стійкості громад.

У роботі вперше концептуалізовано явище *локальної атомізації територіальних громад* як ключового комунікаційного ризику, що проявляється у деградації горизонтальних соціально-комунікаційних зв'язків, фрагментації інформаційного простору та зниженні рівня довіри і залученості громадян. Обґрунтовано, що зазначений процес має комплексну природу, зумовлену поєднанням соціальних, інформаційних і психологічних чинників (зокрема впливом воєнних подій, міграції, цифрової нерівності та інформаційної фрагментації), та безпосередньо впливає на ефективність публічного управління і здатність громад до колективної дії.

Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання стану комунікаційного забезпечення розвитку громад через упровадження *Індексу комунікаційної спроможності громади* як інтегрального показника, що формується на основі системи критеріїв інституційності, спроможності, інклюзивності, цифровізації та кризостійкості. На відміну від існуючих підходів, запропонований індекс забезпечує кількісну формалізацію результативності комунікаційної політики, відтворюваність оцінювання, можливість міжмуніципальних порівнянь і моніторингу динаміки розвитку комунікаційних систем, а також створює аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

Розроблено *комплексний механізм* комунікаційного забезпечення розвитку територіальних громад як інтегровану багаторівневу систему, що поєднує інституційні, організаційні, цифрові та процедурні елементи публічної комунікації в єдиний управлінський цикл («ініціювання – взаємодія – рішення – зворотний

зв'язок»). Наукова новизна запропонованого механізму полягає у переході від фрагментарного та інструментального розуміння комунікації до її інституціоналізації як стратегічного ресурсу, впровадженні концепції координаційного «ядра», стандартизації комунікаційного циклу, інтеграції механізмів народовладдя та забезпеченні узгодженої взаємодії між державним, регіональним і локальним рівнями управління.

Обґрунтовано *модель комунікаційної стратегії* територіальної громади як інтегрованої управлінської рамки, що відходить від вузького трактування стратегії як інформаційного документа та розглядається як модульна, відтворювана система організації публічного діалогу, співтворення рішень і підвищення довіри. Запропонована модель передбачає інтеграцію стратегічних комунікацій, механізмів громадської участі та цифрової інфраструктури в єдину локальну комунікаційну систему розвитку громади, а також впровадження кризового «перемикача» режимів функціонування.

Розроблено *модель локальної комунікаційної системи розвитку громади* як цілісної комунікаційної екосистеми, що поєднує інституційні ролі органів місцевого самоврядування, сервісну інфраструктуру, цифрові та офлайн-канали, а також механізми громадської участі в єдиний узгоджений цикл взаємодії. Новизна підходу полягає у переході від розрізнених практик до системної архітектури, яка забезпечує інклюзивність, цифрову доступність, узгодженість дій і кризостійкість, а також формує передумови для підвищення легітимності управлінських рішень і довіри в громаді.

Удосконалено методичні підходи до оцінювання комунікаційного забезпечення розвитку громад шляхом систематизації критеріїв і показників, що дозволяють не лише описувати наявні практики, а й виявляти їх системні обмеження та напрями вдосконалення. Розвинуто підхід до формування інтегрованих механізмів комунікаційної політики як системи стратегічної взаємодії державних інституцій, цифрової інфраструктури та громадянського суспільства, що забезпечує перехід до парадигми відкритості, участі, підзвітності та довіри.

Подальшого розвитку набули положення щодо архітекτονіки публічних комунікацій як трирівневої системи (внутрішньовладні, владно-громадські та внутрішньогромадські комунікації), що розглядається як аналітична основа забезпечення стійкості та адаптивності громад. Обґрунтовано роль інституційних «вузлів» комунікаційної екосистеми (зокрема центрів надання адміністративних послуг) як платформ розширення «вікна участі» та взаємодії громадян і влади. Розвинуто підходи до подолання локальної атомізації через формування мережових, відкритих і довірчих горизонтальних комунікацій як підґрунтя демократичного розвитку та стійкості громад.

У сукупності отримані результати формують нову науково-практичну рамку комунікаційного забезпечення розвитку територіальних громад, що поєднує євроінтеграційні стандарти демократичного врядування з практичними інструментами підвищення ефективності, довіри та стійкості публічного управління в умовах сучасних кризових викликів.

Наукові результати дослідження надали змогу сформулювати ряд висновків та рекомендацій, які мають як теоретичне, так і практичне значення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання напрацьованих підходів для інституціалізації комунікаційної функції публічної влади на локальному рівні, підготовки та впровадження комунікаційних стратегій громад, розроблення стандартів зворотного зв'язку й кризових протоколів, а також для навчання і методичного супроводу відповідальних осіб. Прикладна придатність матеріалів підсилюється наявністю емпіричного дослідження думки службовців органів місцевого самоврядування (ОМС), уніфікованого шаблону модельної структури комунікаційної стратегії громади та довідок про впровадження результатів дослідження. Окремо зазначено участь автора у виконанні науково-дослідних робіт і прикладних проєктів у сфері публічного управління та розвитку громадянського суспільства.

Ключові слова: комунікація, комунікаційна стратегія, розвиток громад, локальна атомізація, електронне урядування, цифровізація, взаємодія, інформатизація, публічне управління територіальні громади, кіберзагрози, медіапростір, євроінтеграція.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Шегіда Л.Г. Комунікаційна стійкість громад як результат удосконалення публічного управління в умовах євроінтеграції // *Інноваційні інструменти забезпечення сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах політико-управлінських трансформацій: навчальний посібник*. За заг. ред. Л. Л. Приходченко, М. П. Попова; Нац. ун-т «Одеська політехніка». Одеса. 2025. С. 420-460. URL: <https://op.edu.ua/mlib/m/22991>

Персональний внесок автора: Брала участь у розробці теми 10: «Комунікаційна стійкість громад як результат удосконалення публічного управління в умовах євроінтеграції».

2. Лариса Шегіда. Кризові комунікації як інструмент забезпечення стійкості громад // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 27 (2022). С. 135-142. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276822>

3. Лариса Шегіда. Комунікаційна політика країн Європейського Союзу: корисний досвід для України // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 31 (2024). С. 236-244. DOI: 10.35432/tisb312024314175. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/314175>

4. Лариса Шегіда. Принципи народовладдя в комунікаційному забезпеченні публічного управління розвитком громад в умовах євроінтеграції // *Наукові інновації та передові технології*. № 12 (52) 2025. С. 311-324. DOI:10.52058/2786–5274-2025-12(52)-311-324.

5. Крупник А. С., Шегіда Л. Г. Комунікаційна політика держави як інструмент формування національної ідентичності: концепт солідарної українзації // *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11793>

6. Лариса Шегіда. Трансформація ролі громадських рад у публічному управлінні в умовах народовладдя: комунікаційний аспект // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 35 (2025). С. 236-244.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Шегіда Л.Г. Перспективи українських медіа на шляху до європейської інтеграції. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 28 квітня 2023 р. С. 43-46. URL:

<https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23146/konferenciya-28042023.pdf>

8. Лариса ШЕГИДА. Європейський досвід взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства через комунікацію. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 17 травня 2024 р., С. 458-460. URL:

https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf

9. Лариса ШЕГИДА. Наслідки довготривалої гібридної війни для публічного управління України. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів*: збірник наукових матеріалів XXIV Міжнародного наукового конгресу, м. Харків, 24 травня 2024 р., С. 143-145. URL:

<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18777>

10. Shehyda Larysa, Krupnyk Andriy. Management in the sphere of media in the conditions of war. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали XXIV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю, Одеса, 27 квітня 2023 р., С. 231-233. URL:

<https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka-2023-04-27.pdf>

11. Шегіда Л.Г. Аналіз нормативно-правового поля комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад : виклики сьогодення. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, м. Одеса, 18 травня 2023 р., С. 471-474. DOI: 10.35432/tisb292023289793

12. Приходченко Л.Л., Саханєнко С.Є., Миколайчук М.М., Попов М.П., Буяновський А.О., Мельник Н.В., Панченко Г.О., Куспляк І.С., Хромова Ю.О., Лесик О.В., Тодорова О.Л., Піроженко Н.В., Латишева В.В., Крупник А.С., Куспляк Г.І., Дуліна О.В., Слободянюк Ю.Ю., Ямковой Ю.В., Соколік Л.О., Шегида Л.Г., Свічинський В.С. Свідectво про реєстрацію авторського права на твір № 128288. Науковий твір «Вивчення підстав та обґрунтування доцільності зміни категорії населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади». Дата реєстрації 15.07.2024.

Персональний внесок автора: Брала участь в роботі над розділом 12 про інфраструктурну спроможність місцевого самоврядування здійснювати визначені законом повноваження на відповідній території, що є невід'ємною частиною Наукового твору «Вивчення підстав та обґрунтування доцільності зміни категорії населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади», який отримав Свідectво про реєстрацію авторського права на твір № 128288.

ABSTRACT

Shehyda L.H. Communication Support for the Public Administration of Community Development under European Integration. – Qualifying scientific work submitted as a manuscript.

A dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 281 «Public Management and Administration». National University «Odesa Polytechnic», Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2026.

The introduction to the dissertation substantiates the relevance of the study, formulates its aim and objectives, identifies the object and subject matter, and describes the research methods. The scientific novelty and practical significance of the dissertation are disclosed. It is noted that, in the course of this work, the author participated in research projects in the field of public administration and civil society development in Ukraine.

The first chapter analyzes the theoretical and methodological foundations for studying communication support for the public administration of community development, clarifies the conceptual and categorical apparatus, and defines the methodological framework of the study.

It has been established that communication support for community development should be considered as a multi-level system of interaction (intra-governmental, government–public, and intra-community communications) that affects trust, participation, and community resilience; it has also been demonstrated that “local atomization of communities” constitutes a key risk factor in the degradation of horizontal ties and communicative integrity.

The following principal criteria for conceptualizing the problem are examined: the quality of two-way interaction and feedback, inclusiveness of participation, coherence of managerial messages, and the capacity of institutions to sustain reproducible communication procedures across different modes of operation.

The theoretical approaches that form the methodological basis for the further design of a comprehensive mechanism are analyzed, namely: network alignment as a condition for the governability of multi-level systems, collective resilience as the target

effect of communication policy, and co-creation of decisions as a mechanism for enhancing the legitimacy and quality of public policy at the community level.

The second chapter examines the organizational and legal conditions, as well as the current state, of communication support for the public administration of community development in the context of European integration transformations and wartime uncertainty.

Attention is paid to aligning European *good governance* standards (transparency, participation, accountability) with Ukrainian practice, as well as to identifying the gaps between the formal institutionalization of participation instruments and their actual effectiveness at the community level.

It is demonstrated that the use of comprehensive communication support measures should rely not only on expanding information channels, but also on the procedural completeness of public participation (explainability of decisions and accountable feedback), methodological support, and institutional coordination, without which digitalization does not guarantee trust or genuine engagement.

The legal and regulatory framework is analyzed as a necessary but insufficient foundation: the existence of legal frameworks for openness and participation is established, while implementation gaps are also identified, manifesting themselves in the fragmentation of communication standards, uneven methodological support for communities, and a deficit of state crisis communication protocols.

The third chapter is devoted to diagnosing the practical implementation of state and local policy in public communications and to designing applied solutions to improve communication support for community development at the national, regional, and local levels.

The necessity of introducing a reproducible post-crisis system of coordination, methodological support, and evaluation of communication effectiveness (through criteria K1–K5), as well as minimum standards for the completeness of the communication cycle of mechanisms of popular sovereignty (agenda → participation → decision → «what has been taken into account / why not» → adjustment), is substantiated; without these, participation instruments tend toward formalization.

Based on an analysis of domestic and international approaches, a comprehensive mechanism for communication support for community development is substantiated in the modular architecture K1-K5; the community communication strategy is defined as its strategic foundation; and an operational model of the Local Communication System for Development (LCSD) of a community is proposed as a practical «assembly» of the cycle of popular sovereignty, communication regimes, and integrating trust platforms.

The scientific novelty of the dissertation research lies in the formation of a holistic theoretical, methodological and applied approach to the communication support of public management of the development of territorial communities in the context of European integration transformations, which is based on the institutionalization of communications as a strategic resource of democratic governance and a factor of community stability.

The work conceptualizes for the first time the phenomenon of local atomization of territorial communities as a key communication risk, which manifests itself in the degradation of horizontal social and communication ties, fragmentation of the information space and a decrease in the level of trust and involvement of citizens. It is substantiated that the specified process has a complex nature, caused by a combination of social, informational and psychological factors (in particular, the influence of military events, migration, digital inequality and information fragmentation), and directly affects the effectiveness of public management and the ability of communities to collective action.

A scientific and methodological approach to assessing the state of communication support for community development is proposed through the implementation of the Community Communication Capacity Index as an integral indicator, which is formed on the basis of a system of criteria for institutionalality, capacity, inclusiveness, digitalization and crisis resistance. Unlike existing approaches, the proposed index provides quantitative formalization of the effectiveness of communication policy, reproducibility of assessment, the possibility of intermunicipal comparisons and monitoring of the dynamics of the development of communication systems, and also creates an analytical basis for making management decisions.

A comprehensive mechanism for communication support for the development of territorial communities has been developed as an integrated multi-level system that

combines institutional, organizational, digital and procedural elements of public communication into a single management cycle ("initiation – interaction – decision – feedback"). The scientific novelty of the proposed mechanism lies in the transition from a fragmentary and instrumental understanding of communication to its institutionalization as a strategic resource, the introduction of the concept of a coordination "core", standardization of the communication cycle, integration of democracy mechanisms and ensuring coordinated interaction between the state, regional and local levels of government.

The model of the communication strategy of a territorial community as an integrated management framework is substantiated, which departs from the narrow interpretation of the strategy as an information document and is considered as a modular, reproducible system for organizing public dialogue, co-creation of solutions and increasing trust. The proposed model involves the integration of strategic communications, public participation mechanisms and digital infrastructure into a single local communication system for community development, as well as the introduction of a crisis «switch» of operating modes.

A model of a local communication system for community development has been developed as a holistic communication ecosystem that combines the institutional roles of local government bodies, service infrastructure, digital and offline channels, and public participation mechanisms into a single coordinated cycle of interaction. The novelty of the approach lies in the transition from disparate practices to a system architecture that ensures inclusiveness, digital accessibility, consistency of actions, and crisis resilience, and also creates the prerequisites for increasing the legitimacy of management decisions and trust in the community.

Methodological approaches to assessing the communication support for community development have been improved by systematizing criteria and indicators that allow not only to describe existing practices, but also to identify their systemic limitations and areas for improvement. An approach to the formation of integrated communication policy mechanisms as a system of strategic interaction between state institutions, digital infrastructure, and civil society has been developed, which ensures the transition to the paradigm of openness, participation, accountability, and trust.

Further development was made of the provisions on the architectonics of public communications as a three-level system (intra-government, government-public and intra-public communications), which is considered as an analytical basis for ensuring the sustainability and adaptability of communities. The role of institutional "nodes" of the communication ecosystem (in particular, administrative service centers) as platforms for expanding the "window of participation" and interaction between citizens and authorities was substantiated. Approaches to overcoming local atomization were developed through the formation of networked, open and trusting horizontal communications as the basis for democratic development and sustainability of communities. Taken together, the results obtained form a new scientific and practical framework for communication support for the development of territorial communities, which combines European integration standards of democratic governance with practical tools for increasing the efficiency, trust and sustainability of public administration in the face of modern crisis challenges. The scientific results of the study have made it possible to formulate several conclusions and recommendations of both theoretical and practical significance.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the developed approaches for institutionalizing the communication function of public authority at the local level, preparing and implementing community communication strategies, developing feedback standards and crisis protocols, as well as for training and methodological support of responsible officials. The applied value of the materials is strengthened by the presence of an empirical study of the opinions of local self-government officials, a unified template for the model structure of a community communication strategy, and certificates confirming the implementation of the research results. The author's participation in research projects and applied initiatives in the field of public administration and civil society development is also specifically noted.

Keywords: communication, communication strategy, community development, local atomization, e-government, digitalization, interaction, informatization, public administration, territorial communities, cyber threats, media space, European integration.

LIST OF PUBLISHED PAPERS ON THE TOPICS OF THE DISSERTATION

Scholarly works in which the main scientific results of the dissertation have been published

1. Shehyda L.G. Communicative Resilience of Communities as a Result of Improving Public Administration under Conditions of European Integration // *Innovative Instruments for Ensuring the Sustainable Development of Territorial Communities and Regions under Political and Administrative Transformations: study guide*. Edited by L. L. Prykhodchenko, M. P. Popov; Odesa Polytechnic National University. Odesa, 2025. Pp. 420-460. URL: <https://op.edu.ua/mlib/m/22991>

Author's personal contribution: Participated in the development of Topic 10: «Communicative Resilience of Communities as a Result of Improving Public Administration under Conditions of European Integration».

2. Larysa Shehyda. Crisis Communications as a Tool for Ensuring Community Resilience // *Theoretical and Applied Issues of State-Building*. No. 27 (2022). Pp. 135-142. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276822>

3. Larysa Shehyda. Communication Policy of the European Union Countries: Useful Experience for Ukraine // *Theoretical and Applied Issues of State-Building*. No. 31 (2024) Pp. 236–244. DOI: 10.35432/tisb312024314175. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/314175>

4. Larysa Shehyda. Principles of Popular Sovereignty in the Communication Support of Public Administration of Community Development under Conditions of European Integration // *Scientific Innovations and Advanced Technologies*. No. 12 (52), 2025. Pp. 311–324. DOI: 10.52058/2786–5274-2025-12(52)-311-324.

5. Krupnyk A.S., Shehyda L.G. State Communication Policy as an Instrument for the Formation of National Identity: The Concept of Solidary Ukrainization // *Electronic Scientific Publication “Public Administration and National Security.”* 2025. No. 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11793>

6. Larysa Shehyda. Transformation of the Role of Public Councils in Public Administration under Conditions of Popular Sovereignty: The Communication Aspect // *Theoretical and Applied Issues of State-Building*. No. 35 (2025). Pp. 236-244.

Scholarly works certifying the approbation of the dissertation materials

7. Shehyda L.G. Prospects of Ukrainian Media on the Path toward European Integration. *Development of Public Administration in the Context of Ukraine's European Integration: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, Lviv, April 28, 2023. Pp. 43-46.

URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23146/konferenciya-28042023.pdf>

8. Larysa SHEHYDA. European Experience of Interaction between Public Administration Bodies and Civil Society Institutions through Communication. *Ensuring the Resilience of the System of Public Authority and Administration under Special Administrative and Legal Regimes and the Recovery of Ukraine: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*, Odesa, May 17, 2024. Pp. 458-460.

URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf

9. Larysa SHEHYDA. Consequences of the Protracted Hybrid War for Public Administration in Ukraine. *Public Administration in the 21st Century: Features of the Wartime and Post-War Periods: Collection of Scholarly Materials of the 24th International Scientific Congress*, Kharkiv, May 24, 2024. Pp. 143-145.

URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18777>

10. Shehyda Larysa, Krupnyk Andriy. Management in the Sphere of Media in the Conditions of War. *Modern Management: Models, Strategies, Technologies: Proceedings of the 24th All-Ukrainian Annual Student Scientific and Practical Conference with International Participation*, Odesa, April 27, 2023. Pp. 231-233.

URL: <https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka-2023-04-27.pdf>

11. Shehyda L.G. Analysis of the Regulatory and Legal Framework of Communication Support for the Public Administration of Community Development: Contemporary Challenges. *Ensuring the Resilience of the System of Public Authority and Administration under Martial Law and the Recovery of Ukraine: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation*, Odesa, May 18, 2023. Pp. 471-474. DOI: 10.35432/tisb292023289793

12. Prykhodchenko L.L., Sakhanienko S.Ye., Mykolaichuk M.M., Popov M.P., Buianovskyi A.O., Melnyk N.V., Panchenko H.O., Kuspliak I.S., Khromova Yu.O., Lesyk O.V., Todorova O.L., Pirozhenko N.V., Latysheva V.V., Krupnyk A.S., Kuspliak H.I., Dulina O.V., Slobodianiuk Yu.Yu., Yamkovoï Yu.V., Sokolik L.O., Shehyda L.H., Svichynskyi V.S. Certificate of Copyright Registration for Work No. 128288. Scholarly Work “Study of the Grounds and Substantiation of the Expediency of Changing the Category of Settlements of the Avanhard Settlement Territorial Community.” Registration date: July 15, 2024.

Author's personal contribution: Participated in the preparation of Section 12 on the infrastructural capacity of local self-government to exercise the powers defined by law within the relevant territory, which is an integral part of the scholarly work “Study of the Grounds and Substantiation of the Expediency of Changing the Category of Settlements of the Avanhard Settlement Territorial Community,” which received Certificate of Copyright Registration for Work No. 128288.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	20
ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД	37
1.1. Основні поняття і стан розроблення наукової проблеми	37
1.2. Характерні риси еволюції комунікаційних відносин	
в публічному управлінні розвитком громад в історичній	
ретроспективі	60
1.3. Європейські стандарти та досвід їх застосування	75
Висновки до розділу 1	93
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД	
В УКРАЇНІ	96
2.1. Нормативно-правові засади комунікаційного забезпечення	
розвитку громад	96
2.2. Виклики та перешкоди комунікаційного забезпечення	
розвитку громад в умовах євроінтеграції	120
2.3. Стан внутрішньовладних, владно-громадських та	
внутрішньо громадських комунікацій в сучасних умовах	141
Висновки до розділу 2	155
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ	
ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	159
3.1. Сучасна державна політика у сфері комунікаційного	
забезпечення публічного управління розвитком громад	159

3.2. Комунікаційне забезпечення народовладдя у громадах в умовах євроінтеграції	177
3.3 Комплексний механізм комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад	194
Висновки до розділу 3	213
ВИСНОВКИ	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	229
ДОДАТОК А Список публікацій здобувача за темою дисертації	270
ДОДАТОК Б Дослідження: Стан і перспективи комунікаційної політики в українських громадах у контексті відновлення: емпіричне дослідження службовців ОМС	273
ДОДАТОК В Модельна структура комунікаційної стратегії громади	282
ДОДАТОК Г Таблиця Г.1. Існуюча багаторівнева архітектура комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад (державний – регіональний – локальний рівні) (станом на 2026 рік)	292
ДОДАТОК Д Таблиця Д.1. Діагностика та удосконалення комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад на державному, регіональному та локальному рівнях	295
ДОДАТОК Е Індикатори для експертного оцінювання Індексу комунікаційної спроможності громад	298
ДОДАТОК Є Довідки про впровадження результатів дисертації Л.Г. Шегиди	305

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АРК	– Автономна Республіка Крим
ІГС	– Інститут громадянського суспільства
КДО	– Консультаційно-дорадчі органи
КМУ	– Кабінет Міністрів України
ЛКСР	– Локальна комунікаційна система розвитку
МОП	– Міжнародна організація праці
МДА	– Місцева державна адміністрація
НІСД	– Національний інститут стратегічних досліджень
НПА	– Нормативно-правовий акт
ОДА	– Обласна державна адміністрація
ОЕСР	– Організація економічного співробітництва і розвитку
ОСН	– Орган самоорганізації населення
РДА	– Районна державна адміністрація
ОСББ	– Об’єднання співвласників багатоквартирного будинку
ТГ	– Територіальна громада
ТП ЦОВВ	– Територіальний підрозділ центрального органу виконавчої влади
ЦНАП	– Центр надання адміністративних послуг
ЦОВВ	– Центральний орган виконавчої влади
ЦПД	– Центр протидії дезінформації
ЦСКІБ	– Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки
ШІ	– Штучний інтелект
EEAS	– European External Action Service

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформації публічного управління дедалі більше визначаються якістю комунікаційних процесів, оскільки перехід від адміністративно-розпорядчої моделі до моделей участі та співтворення політики потребує *діалогу у публічній сфері*, де громадяни виступають не лише адресатами, а й суб'єктами формування управлінських рішень. У європейських практиках, які поширюються від локальних публічних консультацій до цифрових платформ участі, простежується пряма залежність якості демократії від якості комунікаційного середовища.

У цьому контексті євроінтеграційний вектор актуалізує для України потребу в наближенні локального врядування до стандартів *good governance*, де відкритість, участь і підзвітність виступають не декларативними нормами, а інституційно забезпеченими правилами взаємодії держави та суспільства.

В українських умовах реалізація народовладдя та участі спирається на сформовані нормативно-правові засади, однак емпірична практика демонструє обмеженість суто правового підходу: *нормативне забезпечення є лише стартовою передумовою*, тоді як ефективна участь потребує розбудови інституційної та технологічної системи комунікацій, здатної забезпечувати сталі зв'язки «влада – громадяни – громадянське суспільство», зворотний зв'язок і підзвітність.

Особливої ваги набуває локальний рівень, адже територіальні громади є ключовим простором впровадження європейських стандартів демократичного врядування, де результативність управління залежить не лише від ресурсів, а й від довіри, залученості та наявності відкритого публічного діалогу. Водночас на рівні громад спостерігається нерівномірність розвитку комунікаційних практик, де зберігається розрив між формальною наявністю механізмів участі та реальним функціонуванням публічного діалогу. Ключовим викликом тут виступає *локальна атомізація громад*, визначена у роботі як процес деградації горизонтальних соціально-комунікаційних зв'язків і фрагментації інформаційного простору, що веде до зниження залученості, редукції публічної взаємодії до формальних практик і зниження довіри.

Посилення атомізації громад пов'язане з сучасними кризовими впливами – воєнними подіями, міграційними процесами, цифровою нерівністю та інформаційною фрагментацією, які ускладнюють колективну дію та послаблюють згуртованість громад. За таких умов комунікація має бути не допоміжною функцією управління, а стати системним ресурсом стійкості: від її організації залежить здатність громади підтримувати життєдіяльність, забезпечувати участь, координацію та адаптацію до кризових викликів.

Отже, актуальність теми визначається потребою *науково обґрунтувати та інституціалізувати комунікаційне забезпечення публічного управління розвитком громад через запровадження комплексного механізму*, орієнтованого на зниження проявів локальної атомізації, відновлення горизонтальних зв'язків і підвищення комунікаційної спроможності громад. Саме така постановка дозволяє поєднати євроінтеграційні вимоги демократичного врядування із практичними потребами громад, особливо у кризових умовах, забезпечивши перехід від фрагментарних комунікацій до керованої, вимірюваної та результативної *комунікаційної політики*.

Тема дисертаційного дослідження узгоджується з сучасними науковими пріоритетами у сфері публічного управління та адміністрування, зосередженими на розвитку демократичного врядування, підвищенні якості публічних послуг і зміцненні інституційної спроможності місцевого самоврядування. Вона відповідає також міждисциплінарним напрямам досліджень, пов'язаним із комунікаційною політикою, громадською участю, відкритістю влади та механізмами зворотного зв'язку як передумовами ефективності публічного управління.

Обраний предмет дослідження корелює з євроінтеграційними науково-практичними орієнтирами України, що передбачають адаптацію принципів належного врядування та модернізацію інструментів взаємодії органів влади і громадянського суспільства на локальному рівні. Результати роботи можуть бути використані в дослідженнях і практиках цифрової трансформації публічного управління, оскільки комунікаційне забезпечення є необхідною умовою функціонування електронної демократії, е-послуг і прозорих управлінських процедур. Тема також відповідає пріоритетам досліджень суспільної стійкості та

відновлення, адже ефективні комунікації громад підсилюють довіру, згуртованість і спроможність до колективних дій в умовах кризових викликів. Таким чином, дисертація інтегрується в актуальні наукові програми з розвитку територіальних громад, удосконалення публічної політики та інституційних механізмів участі, прозорості й підзвітності органів публічної влади.

Проблематика комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад упродовж останніх десятиліть активно опрацьовується в межах державного управління, публічної політики та комунікативістики, однак загальна картина наукових напрацювань залишається *розпорошеною*: хоча окремі концепти та інструменти описані ґрунтовно, проте недостатньо поєднані в єдину модель, придатну для пояснення і керування сучасними комунікаційними процесами на рівні територіальних громад.

Теоретичні та прикладні засади комунікаційної політики й інформаційної взаємодії у сфері державного управління сформовано у працях Г. Почепцова, В. Різуна, С. Серьогіна, А. Семенченка, В. Козакова, Н. Гончарук, а також у дослідженнях В. Бакуменка, Р. Войтовича, Н. Грицяк, В. Куйбіди, Т. Джиги та ін., де комунікація переважно розглядається крізь призму *інституційно-організаційних та інформаційно-процедурних* рішень. Водночас у значній частині цих досліджень обмежено представлений *соціально-комунікаційний вимір* функціонування громади – питання горизонтальних зв'язків, довіри, згуртованості та здатності до колективної дії як передумови результативного врядування.

Напрямок демократичного врядування, відкритості влади та участі громадян розкривається у працях В. Тертички, Н. Нижник, О. Руденко, О. Вольської, М. Зінчука та інших дослідників публічної політики й адміністрування. У ширшому теоретичному контексті цей напрям спирається на концепти публічної сфери та комунікативної раціональності (Ю. Габермас), мережевого суспільства (М. Кастельс), соціального капіталу та довіри (Р. Патнем), а також на розробки щодо структури публічного простору та політичної дії (Х. Арендт, Н. Фрейзер), системної комунікації (Н. Луман) і цифрових трансформацій взаємодії (Дж. ван Дейк та ін.). Окремі аспекти стратегування та комунікаційних стратегій у

публічному управлінні висвітлено в роботах А. Башук, К. Лозовської, О. Михайлової, М. Побережної, Є. Романенка, С. Чукут, а також у працях В. Дрешпака, Н. Драгомирецької, О. Борисенко та ін., де акцентовано управлінську роль стратегічних комунікацій. Паралельно науковий дискурс розвитку місцевого самоврядування і територіальних громад (О. Батанов, П. Ворона, В. Кравченко, С. Саханенко та ін.) та дослідження участі громадян (О. Вольська, І. Дахова, А. Крупник, Д. Лученко, Р. Мельник та ін.) створюють базу для осмислення інструментів залучення, однак не завжди інтегрують їх із комунікаційними ризиками сучасного середовища.

Сучасні міжнародні аналітичні матеріали (зокрема, огляди ОЕСР щодо цифрового врядування, ініціативи EU4Digital, напрацювання Ради Європи) наголошують на потребі *інклюзивних комунікаційних середовищ* і розвитку *digital governance*, проте у вітчизняному науковому полі все ще недостатньо сформована *комплексна модель комунікаційного забезпечення розвитку громад*, яка б одночасно враховувала євроінтеграційні вимоги, цифрову трансформацію та кризові/воєнні умови. Саме тут окреслюється наукова ніша дослідження: звернення до поняття *локальної атомізації громад*, що обумовлює нові комунікаційні виклики і дозволяє пов'язати соціально-психологічні, інформаційні та інституційні чинники з практиками публічного врядування та запропонувати керовані механізми їх подолання через комплексне комунікаційне забезпечення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження безпосередньо пов'язане із науковими розробками кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка». Авторка підготувала пропозиції в межах науково-дослідної роботи «Забезпечення сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах політико-управлінських трансформацій» (реєстраційний номер НДР ОП 215-184; реєстраційний номер НДР в МОН 0122U002195) на такі теми: 1) «Забезпечення сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах політико-управлінських трансформацій»; 2) «Дослідження проблем економічного, соціального,

екологічного, управлінського-адміністративного характеру для забезпечення сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах політико-управлінських трансформацій»; 3) «Комунікаційна стійкість як інструмент забезпечення сталого розвитку громад і територій у системі багаторівневого врядування: екологічні, глокальні та культурно-ціннісні виміри європейських управлінських трансформацій».

У 2024 році авторка брала участь у виконанні Національним університетом «Одеська політехніка» госпрозрахункової НДР «Вивчення підстав, обґрунтування доцільності зміни категорії населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади у відповідності з вимогами Закону України «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» та визначення перспектив подальшого розвитку населених пунктів і громади в цілому» (договір від 28.02.2024 № 40/1915-184). У складі колективу виконавців працювала над розділом 12 про інфраструктурну спроможність місцевого самоврядування здійснювати визначені законом повноваження на відповідній території, що стало невід'ємною частиною Наукового твору «Вивчення підстав та обґрунтування доцільності зміни категорії населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади», який отримав Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 128288.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні комплексного механізму комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком територіальних громад в умовах євроінтеграції, спрямованого на зниження проявів *локальної атомізації*, відновлення горизонтальних соціально-комунікаційних зв'язків і довіри до публічної влади.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувались такі *завдання*:

1. Уточнити понятійно-категоріальний апарат та узагальнити стан наукової розробленості проблеми комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад, розкрити зміст основних понять, що використовуються у дослідженні, визначити базові дефініції, підходи та методологічні засади дослідження.

2. Охарактеризувати еволюцію комунікаційних відносин у публічному управлінні розвитком громад в історичній ретроспективі, виокремивши ключові

етапи та їх значення для сучасних управлінських практик, моделей громадської участі, відкритості та відновлення горизонтальних зв'язків.

3. Узагальнити європейські стандарти та кращі практики доброго демократичного врядування (good governance) у частині комунікацій, громадської участі та підзвітності органів публічної влади й визначити можливості адаптації вказаних практик до публічного управління розвитком громад в Україні.

4. Проаналізувати нормативно-правові засади комунікаційного забезпечення розвитку громад в Україні, виявити ключові прогалини й обмеження, критичні для демократичного розвитку громад, та окреслити напрями їх удосконалення з орієнтацією на європейські стандарти врядування.

5. Виявити та систематизувати виклики, перешкоди та ризики комунікаційного забезпечення розвитку громад в умовах євроінтеграції, а також оцінити фактичний сучасний стан внутрішньовладних, владно-громадських та внутрішньогромадських комунікацій.

6. Обґрунтувати напрями удосконалення державної та місцевої політики й розробити комплексний механізм комунікаційного забезпечення розвитку громад, спрямований на зниження проявів локальної атомізації, підвищення громадської участі й довіри, здійснити прикладну верифікацію запропонованих рішень. У першому розділі здійснено комплексне теоретико-методологічне осмислення комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад у контексті євроінтеграційних трансформацій України.

Об'єктом дослідження є публічне управління розвитком територіальних громад в Україні в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, організаційно-правові умови, інструменти та комплексний механізм комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад, а також напрями удосконалення зазначеного механізму відповідно до стандартів доброго врядування.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що ефективність публічного управління розвитком громад підвищиться, якщо комунікаційне забезпечення буде інституціоналізовано як стратегічний ресурс демократичного врядування і

реалізовано через комплексний механізм управління, який інтегрує державні інституції, цифрову інфраструктуру та потенціал громадянського суспільства, забезпечуючи прозорість, інклюзивність і сталі форми зворотного зв'язку, що сприятиме зростанню публічної довіри та стійкості громад в умовах кризових викликів.

Наукова проблема дослідження полягає у наявності суперечності між зростанням вимог до демократичності врядування та комунікаційної відкритості громад у процесі євроінтеграції та фактичної обмеженості інституційних, процедурних і технологічних спроможностей територіальних громад забезпечувати сталі механізми взаємодії «влада – громадяни – громадянське суспільство». Попри наявність певних нормативних передумов, у практиці публічного управління розвитком громад зберігається фрагментарність комунікацій, нерівномірність їх розвитку та дефіцит стратегування, що знижує якість управлінських рішень, послаблює довіру та згуртованість, сприяє локальній атомізації громад.

Відтак наукова проблема конкретизується як *недостатня теоретико-методологічна визначеність і прикладна розробленість комплексного механізму комунікаційного забезпечення* публічного управління розвитком громад, який має відповідати європейським стандартам належного врядування та враховувати українські інституційні умови, зокрема виклики воєнного часу та відновлення. Ця проблема зумовлює необхідність, *по-перше*, уточнення понятійного апарату та узагальнення європейських підходів; *по-друге*, аналізу вітчизняних нормативно-правових засад і реального стану комунікацій на локальному рівні; і, *по-третє*, обґрунтування шляхів удосконалення державної та місцевої політики і розроблення емпірично підкріпленого *комплексного механізму*, що забезпечує перевірку гіпотези та логічний зміст поставлених завдань дослідження.

Методологічну основу дисертаційного дослідження становить міждисциплінарний підхід, у межах якого *комунікаційне забезпечення публічного управління розвитком громад* інтерпретується як *стратегічний ресурс демократичного врядування* та інституційний механізм реалізації принципів *good*

governance (відкритості, прозорості, підзвітності, участі, ефективності) у публічному управлінні розвитком громад.

Концептуальне підґрунтя роботи спирається на ідеї *діалогічного врядування* та комунікативної взаємодії (зокрема, у руслі теорії комунікативної дії Ю. Габермаса), що дозволяє розглядати взаєморозуміння сторін та зворотний зв'язок як основу управлінської легітимності та якості публічного управління на локальному рівні.

Дослідження побудовано за логікою *комбінування теоретико-аналітичного та емпіричного рівнів*, що забезпечує доказовість висновків і узгодженість між теоретичними положеннями, діагностикою реального стану та проєктуванням прикладних рішень. Емпіричну базу підсилено результатами авторського опитування 125 представників органів місцевого самоврядування, проведеного у травні-червні 2024 року, що дозволило виявити типові вразливості комунікаційної спроможності громад і виявити потребу формування комплексного механізму.

Використані методи та їхнє призначення. Дослідження ґрунтується на поєднанні *загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання*, застосування яких підпорядковано досягненню мети та логіці здійснення аналітичних і проєктних процедур. Загальнонаукові методи *аналізу, синтезу та узагальнення* використано для систематизації наявних наукових підходів і формування теоретико-методологічної рамки дослідження. *Методи абстрагування та концептуалізації* дали змогу уточнити понятійно-категоріальний апарат, а також виокремити ключові структурні компоненти комунікаційного забезпечення. *Системний і структурно-функціональний підходи* застосовано для моделювання механізму комунікаційного забезпечення як цілісної системи взаємопов'язаних суб'єктів, процесів, каналів і процедур.

Спеціальний методичний інструментарій забезпечив емпіричну та регуляторну верифікацію сформованої рамки. Зокрема, *компаративний аналіз* використано для узагальнення європейських підходів до комунікаційної політики та стандартів взаємодії органів влади і громадян на локальному рівні. *Нормативно-правовий аналіз* уможливив визначення інституційно-регуляторних передумов і обмежень комунікаційного забезпечення, зокрема в цифровому вимірі та у сфері

консультацій. Для діагностики стану комунікаційної спроможності громад і виявлення інституційних, інформаційних, технологічних та інших бар'єрів застосовано *соціологічні методи*, передусім анкетне опитування, а отримані результати опрацьовано із залученням описової статистики. Окремим елементом прикладної діагностики виступив *аналіз практик і каналів комунікації*, який дозволив оцінити дієвість таких інструментів, які найчастіше використовуються в доступі до управлінських рішень та у кризовому інформуванні, як офіційні вебсайти органів місцевого самоврядування, соціальні мережі, месенджери та локальні системи оповіщення.

Методичний дизайн дослідження реалізовано відповідно до поетапної логіки дослідження. На *теоретико-методологічному етапі* (розділ 1) здійснено формування концептуальної рамки, уточнено категоріальний апарат і визначено критерії аналізу комунікаційного забезпечення. *Діагностично-аналітичний етап* (розділ 2) спрямовано на аналіз нормативних умов та емпіричну фіксацію бар'єрів і вразливостей комунікаційної спроможності, у тому числі на підставі даних опитування. *Проектно-рекомендаційний етап* (розділ 3) присвячено обґрунтуванню напрямів удосконалення та розробленню комплексного механізму комунікаційного забезпечення як інтегрованої системи взаємодії держави і громадянського суспільства за допомогою цифрової інфраструктури.

Інформаційна база дослідження сформована на поєднанні кількох взаємодоповнюючих груп джерел, до яких належать:

1) *нормативно-правові акти та програмні документи України*, що визначають інституційні механізми участі, консультацій та відкритості; зокрема, це Закон «Про публічні консультації», законодавчі зміни щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування, стратегічні документи цифрового розвитку, акти у сфері відкритих даних і прозорості використання публічних коштів; програмні документи реформування місцевого самоврядування;

2) *міжнародні аналітичні матеріали, рекомендації та індикатори*, що відображають стандарти відкритого врядування і параметри цифрової/учасницької спроможності (зокрема рекомендації ОЕСР щодо *open government* та цифровізації,

дані *E-Government Survey*, позиції України в *EGDI*, *E-Participation Index* та *Online Services Index*);

3) *емпіричні дані*, отримані у межах авторського опитування представників органів місцевого самоврядування з різних регіонів України у травні-червні 2024 року (додаток Б), а також матеріали прикладної апробації, які наведені у додатку А, і довідки про впровадження (додаток Д).

Додатково використано статистичні та аналітичні відомості профільних державних інституцій, зокрема щодо мережі ЦНАПів/«Дія.Центрів» як інституційного вузла комунікаційної екосистеми.

Надійність і підтвердження результатів забезпечуються логікою комплексної перевірки: теоретичні узагальнення та європейські орієнтири співвіднесено з нормативно-правовою базою України та перевірено на емпіричному рівні через дані опитування й зафіксовані у ньому стереотипи щодо комунікаційної спроможності громад. Зокрема, оцінено переважання окремих каналів доступу до рішень, якість стратегічного планування та кризової комунікаційної готовності.

Узгодження результатів польового виміру цифрової участі із міжнародними індикаторами дозволило відокремити *формальний прогрес цифровізації* від *розриву імплементації* на рівні процедур і практик взаємодії у громадах.

Перевірка гіпотези здійснювалася через причинно-логічний ланцюг: а) виявлення вимог і стандартів комунікаційного врядування; б) діагностику бар'єрів і дисфункцій; в) обґрунтування та конструювання комплексного механізму як відповіді на виявлені дефіцити; г) прикладну верифікацію через матеріали додатків Б, В та підтвердження впровадження (додаток Д), що підсилює надані рекомендації.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в концептуалізації локальної атомізації громад як ключового комунікаційного ризику (суспільної патології) та в обґрунтуванні механізмів комунікаційного забезпечення, спрямованих на відновлення горизонтальних зв'язків, громадської участі та довіри у публічному управлінні розвитком громад в умовах євроінтеграції.

Вперше:

- запропоновано розширення понятійного поля шляхом введення авторського терміну «*локальна атомізація громад*» та розкрито його зміст як процесу деградації

горизонтальних зв'язків і довіри на рівні територіальної громади під впливом соціальних, інформаційних і психологічних чинників (зокрема війни, міграції, цифрової нерівності, інформаційної фрагментації), що порушує цілісність громадського простору та знижує здатність до спільного вирішення проблем;

- запропоновано науково-методичний підхід до комплексного оцінювання реалізації комунікаційної політики на рівні територіальних громад через запровадження *Індексу комунікаційної спроможності* (ІКС) громади як інтегрального показника, що формується на основі системи критеріїв інституційності, спроможності, інклюзивності, цифровізації та кризостійкості із використанням стандартизованих індикаторів і бальної шкали оцінювання; на відміну від існуючих підходів, запропонований індекс забезпечує кількісну формалізацію стану реалізації механізмів народовладдя у процесі реалізації комунікаційної політики, відтворюваність оцінювання, можливість міжмуніципальних порівнянь і моніторингу динаміки розвитку комунікаційних систем громад, а також створює аналітичну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення їх стійкості в умовах воєнних і посткризових трансформацій;

- запропоновано *комплексний механізм комунікаційного забезпечення* розвитку територіальних громад як інтегрованої багаторівневої системи, наукова новизна якої полягає у переході від фрагментарного, інструментального розуміння комунікації до її інституціалізації як стратегічного ресурсу демократичного врядування, що реалізується через концепцію координаційного «ядра», відтворювані стандарти комунікаційного циклу та інтеграцію механізмів народовладдя у цілісну комунікаційну екосистему розвитку громади; механізм поєднує інституційні, організаційні, цифрові та процедурні елементи публічної комунікації в єдиний управлінський цикл («ініціювання → взаємодія → рішення → зворотний зв'язок»), передбачає узгоджену координацію між державним, регіональним і локальним рівнями, впровадження стандартів участі, розвиток гібридних каналів, інклюзивність і кризостійкість комунікацій, а також системний методичний супровід і оцінювання їх результативності;

- розроблено *модель комунікаційної стратегії* територіальної громади як інтегрованої управлінської рамки, наукова новизна якої полягає у відході від вузького розуміння стратегії як суто інформаційного документа до модульної, відтворюваної архітектури з чіткими стандартами координації, методичного забезпечення, інклюзивної взаємодії, гібридних каналів і кризостійкості, а також у визначенні її як інструменту організації системного діалогу, співтворення рішень і підвищення довіри в громаді; модель вбудовується у повний цикл публічного управління, поєднуючи стратегічні комунікації, механізми участі та цифрову інфраструктуру в єдину локальну комунікаційну систему розвитку громади та передбачає кризовий «перемикач» режимів (від звичайного до кризового);

- запропоновано *модель локальної комунікаційної системи розвитку громади* як цілісної, інтегрованої системи організації публічних комунікацій на рівні громади, що поєднує інституційні ролі органів місцевого самоврядування, сервісну інфраструктуру (зокрема, ЦНАП як один з комунікаційних «вузлів»), цифрові та офлайн-канали, а також механізми громадської участі в єдиний комунікаційний цикл, орієнтований на забезпечення узгодженості дій, інклюзивності, цифрової доступності та кризостійкості; новизна підходу полягає у переході від розрізнених комунікаційних практик до системної архітектури «локальної комунікаційної екосистеми», де громада виступає не лише отримувачем державних сигналів, а повноцінним суб'єктом співтворення політик, а також у впровадженні модульної, стандартизованої та відтворюваної моделі, що поєднує вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки і функціонує як інструмент підвищення довіри, легітимності рішень і стійкості громади в умовах євроінтеграції та кризових викликів;

удосконалено:

- *методичний підхід до оцінювання комунікаційного забезпечення розвитку громад* через запровадження системи критеріїв (інституційність, спроможність, інклюзивність, цифровізацію, кризостійкість), що дає змогу не лише описувати практики, а й виявляти їхні системні обмеження та напрями удосконалення;

- *підхід до формування комплексного механізму комунікаційного забезпечення* як інтегрованої системи стратегічної взаємодії, що поєднує державні інституції, цифрову інфраструктуру та потенціал громадянського суспільства і

сприяє переходу комунікаційної політики від адміністративно-інформаційної до стратегічно-комунікаційної парадигми (прозорість, участь, підзвітність, довіра).

- *модель владно-громадських комунікацій у кризових умовах* із виокремленням компонентів, типових інструментів, критеріїв оцінювання та ризикових вразливостей, в т.ч. атомізаційних, що забезпечує прикладне розгортання кризових комунікацій як керованого управлінського процесу;

- підхід до організації комунікаційного забезпечення розвитку громад шляхом введення *режимно-адаптивної моделі* функціонування комунікацій із вбудованим *кризовим «перемикачем»*, що передбачає перехід від звичайного режиму до режиму підвищеної загрози та гострої кризи із зміною пріоритетів, каналів, процедур і змісту комунікацій, водночас забезпечуючи збереження мінімальних стандартів підзвітності, верифікації інформації та зворотного зв'язку.

Набули подальшого розвитку:

- *положення про трикомпонентну архітектуру публічних комунікацій* (внутрішньовладні, владно-громадські, внутрішньогромадські) як аналітичну основу забезпечення стійкості та адаптивності громад, де критичними параметрами виступають підтримка горизонтальних зв'язків, інтеграція інформаційних потоків та середовище взаємної довіри;

- *положення щодо інституційного «вузла» комунікаційної екосистеми громади*: обґрунтовано доцільність розгляду ЦНАП як простору розширення «вікна участі» (*co-production*) та потенційного комунікаційного *шлюзу взаємодії громади і держави*, зокрема в умовах безпекових обмежень;

- *підходи до подолання локальної атомізації як комунікаційного виклику* через формування відкритих, мережових та довірчих горизонтальних комунікацій, які були доповнені інституціалізацією зворотного зв'язку як обов'язкової складової комунікаційного циклу, що передбачає нормативне закріплення процедур обов'язкового публічного звітування за результатами участі громадськості із чітким структуруванням того, які пропозиції враховано, які враховано частково, які відхилено, — із належним обґрунтуванням причин, що забезпечує підвищення прозорості, підзвітності та відтворення довіри у громаді.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в розширенні та уточненні понятійно-категоріального апарату публічного управління розвитком громад через введення й концептуалізацію поняття «локальна атомізація громад» як комунікаційної суспільної патології, що ускладнює демократичне врядування на локальному рівні та проявляється у зменшенні громадської участі, зниженні довіри та ефективності публічного діалогу.

У межах дослідження сформовано цілісну модель, де комунікаційне забезпечення трактується як *стратегічний ресурс демократичного врядування*, а не сукупність окремих інформаційних інструментів. Теоретично обґрунтовано *трикомпонентну архітектуру публічних комунікацій* (внутрішньовладні, владно-громадські, внутрішньогромадські) як основу стійкості та адаптивності громад із фокусом на підтримці горизонтальних зв'язків і довіри.

Практичне значення одержаних результатів обумовлено системним, теоретико-прикладним характером дослідження і полягає у створенні організаційних передумов для *інституціалізації комунікаційного забезпечення розвитку громад* (у т.ч. для протидії локальній атомізації) через стандартизацію процедур участі, підзвітності та зворотного зв'язку, а також для проектування прикладних інструментів комунікаційної політики органів місцевого самоврядування.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується й тим, що напрацювання дослідження були застосовані та перевірені у форматі аналітичної та експертної діяльності. Зокрема, в 2024 році авторка брала участь у дослідженні можливостей використання інструментів місцевої демократії в умовах перехідної публічної адміністрації в Донецькій та Луганській областях, а також у дослідженні ризиків і перешкод «Засади стійкості та основні виклики для ІГС та громад під час війни на виснаження» в Одеській області як експерт і спікер із доповіддю про комунікаційні аспекти (квітень, грудень 2025 року).

Окремою формою апробації стала участь авторки у дослідженні стану молодіжної політики в Южненській громаді, що дозволило перевірити практичну релевантність висновків щодо інклюзивних комунікацій і залучення громадян до співпраці в локальних спільнотах. Прикладна придатність результатів дослідження

також підтверджується безпосереднім використанням напрацювань у практиці місцевого врядування та комунікаційних проєктах. Так, авторка брала участь у *розробці локальних нормативно-правових актів* (зокрема положень про публічні консультації, місцеві ініціативи, Молодіжну раду, Раду старійшин, Координаційну раду з питань утвердження національної та громадянської ідентичності), спрямованих на нормативне забезпечення народовладдя в Теплодарській міській, Красносільській та Дачненській сільських громадах Одеського району, що демонструє можливість трансляції теоретичних висновків у регуляторні процедури та стали канали комунікації на місцевому рівні.

У межах апробації результатів дослідження з травня по серпень 2024 року авторка розробила концепцію, підготувала заявку та очолила реалізацію грантового проєкту зі створення *Комунікаційної платформи «РАЗОМ»* у Южненській міській територіальній громаді, онлайн-інструментами якої користуються майже сім тисяч відвідувачів, що є прямим доказом успішного прикладного впровадження запропонованих підходів до організації комунікаційної екосистеми громади.

Додатково міжнародна дослідницька складова апробації підтверджена участю у програмі стипендій EURIZON (01.02.2024-01.02.2025) та дослідницьким візитом до Ростоцького університету (Німеччина), що підсилює можливості використання результатів у порівняльних студіях та в адаптації європейських практик комунікаційного врядування на локальному рівні в Україні.

Практична апробація й прикладна придатність матеріалів підсилюються наявністю емпіричного дослідження службовців ОМС (додаток Б), шаблоном Модельної структури комунікаційної стратегії громади (додаток В) та довідками про впровадження (додаток Є), а також відображенням основних результатів у публікаціях та апробаційних матеріалах.

Апробація результатів дисертації. Найважливіші положення та результати дисертаційної роботи оприлюднені на науково-практичних конференціях за міжнародною участю, семінарах, конференціях та інших науково-комунікативних заходах, зокрема: «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» (Одеса, 2023); «Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції

України» (Львів, 2023); «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України» (Одеса, 2023); «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (Одеса, 2024); «Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів» (XXIV Міжнародний науковий конгрес) (Харків, 2024).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковано в 11 наукових працях, у тому числі: у 5 статтях в наукових фахових виданнях, в одному розділі навчального посібника та у 5 публікаціях у збірниках матеріалів науково-комунікативних заходів, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації. Окремо результати досліджень та прикладних напрацювань відображені у колективному науковому творі, підтвердженому свідоцтвом на авторське право (2024).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 309 сторінок, із них 209 сторінок основного тексту, містить 26 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 338 найменувань на 41 сторінці, з яких 111 – іноземною мовою.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД

1.1. Основні поняття і стан розроблення наукової проблеми

Сучасний розвиток суспільства супроводжується масштабними трансформаціями у сфері комунікацій, що зумовило глибокі зміни у способах взаємодії між державними інституціями, громадянами та організаціями громадянського суспільства. Активне впровадження цифрових технологій, розширення мережевих комунікацій і формування глобального інформаційного простору сприяли переходу до нової моделі соціальної взаємодії, де інформація та комунікація стали ключовими ресурсами розвитку.

Традиційно комунікаційна парадигма публічного управління розглядається як відносно стабільна система, у межах якої процеси прийняття рішень та інформування громадян є ієрархічними та односторонніми, а зміни в якій відбувалися повільно. Однак реалії останніх десятиліть – зростання суспільної динаміки, діджиталізація всіх сфер, політична турбулентність, війна та гібридні інформаційні впливи – актуалізували потребу у нових підходах до організації публічних комунікацій, заснованих на принципах відкритості, партнерства і довіри.

У контексті *євроінтеграційних процесів* комунікаційне забезпечення публічного управління розвитком громад набуло стратегічного виміру, оскільки саме комунікація є інструментом наближення України до європейських стандартів врядування. Ключові принципи *good governance*, закріплені у документах Ради Європи та Європейської Комісії, – відкритість, прозорість, підзвітність, участь громадян та ефективність – реалізуються насамперед через дієву систему публічних комунікацій [271; 274]. Таким чином, комунікаційна культура управління стає основним маркером європейської зрілості державних інституцій і громад.

У цьому контексті *євроінтеграція* постає не лише як геополітичний вибір, а як комунікаційна модернізація держави. Йдеться про створення ефективної інфраструктури публічної взаємодії, побудованої на принципах довіри, прозорості

та інклюзивності. Саме на рівні місцевих громад ця трансформація набуває найбільш практичного значення – адже саме тут формується нова якість управлінських відносин, яка базується на європейських стандартах локальної демократії [108; 196].

Україна обрала *євроінтеграційний курс* в надскладних умовах останніх десятиліть, і цей вибір набуває особливого значення, визначаючи стратегічні пріоритети для державної політики, зокрема у сфері розвитку територіальних громад. Європейська інтеграція не лише передбачає політичну та економічну координацію з інституціями ЄС, а й встановлює конкретні стандарти демократичного врядування, які включають прозорість, підзвітність, партисипативність та базуються на ефективній комунікації.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014 році і набуття Україною статусу кандидата на членство у 2022 році зросли вимоги до органів публічної влади щодо наближення до стандартів Європейського адміністративного простору (*European Administrative Space*) [203]. Відповідно, публічне управління на місцевому рівні має не лише відповідати внутрішнім викликам, а й трансформуватись відповідно до європейських цінностей.

Одним із ключових інструментів реалізації євроінтеграційної політики є *комунікаційне забезпечення*, яке сприяє формуванню відкритого діалогу між владою та громадянами, підтримці участі населення в ухваленні рішень та поширенню європейських практик. Низка європейських документів, зокрема *Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 та Рекомендації Ради Європи щодо публічної комунікації (2022)*, підкреслюють, що успішне врядування можливе лише за умов ефективної інформаційної взаємодії між державою і громадами [63; 305].

В умовах децентралізації, яка є одним із ключових компонентів євроінтеграційної реформи, саме громади стають базовим рівнем реалізації державної політики. З огляду на це, *комунікаційне забезпечення розвитку громад* набуває функцій не лише інформування, а й стратегічної координації, формування суспільної довіри та зміцнення локальної демократії відповідно до європейських стандартів. Зокрема, важливими є:

- розвиток *цифрових інструментів електронної демократії*,
- забезпечення *доступу до публічної інформації*,
- впровадження *громадських консультацій* та
- *зворотного зв'язку* у процесах прийняття управлінських рішень.

Таким чином, євроінтеграційний вектор розвитку України формує нову якість публічного управління, де *комунікація* виступає не лише технічним каналом передачі інформації, а *інституційним механізмом забезпечення демократичних стандартів*. Це вимагає переосмислення підходів до комунікаційної політики як на національному, так і на локальному рівнях, де громади є ключовими акторами соціальних змін у межах європейського простору.

В таких умовах комунікація стає важливим стратегічним інструментом публічного управління, який забезпечує не лише обмін інформацією, а й координацію дій, формування соціальної згуртованості та зміцнення легітимності влади. Як слушно зауважують А. Семенченко та Я. Янсонс, ефективність публічного управління сьогодні безпосередньо залежить від здатності влади підтримувати *сталий діалог із громадянами та забезпечувати зворотний зв'язок* [226].

В сучасному науковому дискурсі поняття «*комунікаційний*» набуло широкого вжитку у сфері публічного управління, політичних наук, соціології, медіа та інформаційних технологій. У контексті публічного управління розвитком громад термін відображає системний і стратегічний підхід до організації інформаційної взаємодії між суб'єктами управлінських процесів. *Комунікаційний* тут означає такий, що пов'язаний із процесами передавання, обробки та збереження інформації за допомогою визначених каналів, інструментів і механізмів впливу, які формують основу для забезпечення ефективної взаємодії між владою та громадою.

Аналіз наукової літератури свідчить про існування різних підходів до розуміння сутності комунікаційного забезпечення. Так, українські дослідники (В. Дрешпак, Л. Антонова, А. Антонов, Л. Івашова, О. Кресіна) наголошують на ролі комунікацій як ресурсу легітимації влади та формування громадської довіри [56; 6; 83]. У дослідженнях європейських авторів комунікаційні механізми розглядаються як інструменти реалізації принципів *good governance*, зокрема

прозорості, підзвітності та участі громадян. На підтвердження цього в аналітичних звітах Ради Європи [132] та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [115] підкреслюється роль відкритої комунікації у зміцненні демократичних інституцій, а Я. Зєлонка [338] та К. Дойч [55] пов'язують комунікацію в публічному управлінні з підтримкою ліберальної демократії в умовах викликів сучасності. Таким чином, *комунікаційний вимір* управління є ключовою складовою налагодження горизонтальних зв'язків між публічними інституціями та населенням, особливо в умовах децентралізації, євроінтеграційних процесів та надзвичайних ситуацій.

Незважаючи на значну кількість публікацій, проблематика комунікаційного забезпечення розвитку громад залишається недостатньо розробленою в аспекті практичної реалізації. Більшість наукових праць зосереджена на загальних аспектах інформаційної політики або на інструментах масової комунікації, не розкриваючи повною мірою системність і стратегічність *комунікаційного підходу* саме у публічному управлінні. У зв'язку з цим актуальним є подальше поглиблення теоретико-методологічних засад цього поняття з урахуванням викликів сучасного державотворення, цифровізації та потреб громад у більш відкритій і результативній взаємодії з органами влади. Актуалізується і необхідність формування ефективних стратегій зворотної інтеграції, спрямованих на відновлення горизонтальних зв'язків, колективної суб'єктності та комунікаційної єдності в громадах.

У науковій літературі поняття «*комунікаційний*» і «*комунікативний*» часто використовуються як синоніми, однак у межах публічного управління доцільно проводити між ними чітке розмежування. *Комунікаційний* – це прикметник, що стосується *системи комунікації як процесу передачі інформації*, охоплюючи інституційні, інфраструктурні, технічні й організаційні аспекти. Натомість *комунікативний* пов'язаний із *мовленнєвою, поведінковою та психологічною взаємодією*, зосередженою на здатності особистості вступати у контакт з іншими. Таким чином, *комунікаційне забезпечення* розглядається як частина управлінського процесу, що передбачає *побудову системи взаємодії між владою і громадськістю через інформаційні інструменти*, а не лише розвиток навичок комунікації.

Виходячи з цього, в межах дослідження застосовується саме термін «*комунікаційний*», оскільки мова йде про стратегічно організовану, інституціоналізовану діяльність, яка забезпечує публічне управління розвитком громад. На підтвердження цього академічні джерела вказують, що комунікаційне забезпечення включає формування інформаційної політики, налаштування каналів зворотного зв'язку, використання цифрових платформ та механізмів електронної демократії [222; 34]. Натомість поняття «*комунікативна компетентність*», «*комунікативні бар'єри*» або «*комунікативна стратегія*» є доречними у психології, педагогіці або лінгвістиці, але вони не охоплюють усю широту управлінських функцій, властивих публічному сектору.

Таке розмежування дозволяє уникнути термінологічної плутанини та забезпечує наукову точність і логічну послідовність дослідження. Саме з позиції управлінських наук, зокрема публічного управління та політології, поняття «*комунікаційний*» має системну спрямованість і пов'язується з поняттями «інституційна взаємодія», «інформаційна політика», «комунікаційна стратегія», що формують методологічну основу для подальшого аналізу публічного управління розвитком громад.

Важливо, що в контексті цього дослідження поняття «*комунікаційна політика*» і «*комунікаційне забезпечення*» розглядаються як ключові складові демократичного врядування, які формують механізми участі громадян у прийнятті рішень, забезпечують прозорість дій влади та зміцнюють соціальний капітал територіальних громад. Саме на цьому рівні комунікація стає не лише інформаційною, а й соціальною, ціннісною та інтегративною категорією.

Разом із тим, глобалізація інформаційних процесів і перехід до цифрової взаємодії призвели до розмивання інформаційних кордонів, що ускладнює державний контроль над контентом і створює нові ризики для інформаційної безпеки. Відтак, інформаційно-комунікаційна політика держави стає не лише сферою регулювання, а й інструментом стратегічної стабілізації суспільства. Уряди країн, які переживають суспільні трансформації, вимушені переглядати підходи до управління комунікаціями, надаючи пріоритет не стільки контролю, скільки інтерактивній взаємодії та партнерству з громадськістю.

Для України цей процес відбувається на перетині державної інформаційної політики, комунікаційного менеджменту та локального врядування, де провідну роль відіграє *комунікаційне забезпечення розвитку територіальних громад*. Зосередження уваги саме на рівні територіальних громад зумовлене тим, що саме тут публічне управління набуває найбільш безпосереднього, практико-орієнтованого характеру. Громади є тим соціальним простором, де державна політика стикається з повсякденними потребами громадян, а отже – і найбільш вразливими до проявів комунікаційної фрагментації або, навпаки, до інноваційної взаємодії. На відміну від загальнонаціонального рівня, локальне врядування потребує не лише нормативного регулювання, а й сталих механізмів горизонтальної комунікації та колективної участі, що формують довіру й обґрунтовують доцільність вивчення комунікаційних процесів саме в контексті розвитку громад.

Теоретико-методологічне осмислення цих процесів вимагає уточнення ключових понять, насамперед базового – «*комунікація*», яке є вихідним для таких категорій, як *комунікаційне забезпечення*, *публічна комунікація*, *комунікаційна політика*, *комунікаційна взаємодія*. З огляду на багатозначність цього терміну, його аналіз є необхідною умовою для формування методологічного підґрунтя дослідження.

У загальному науковому середовищі поняття «*комунікація*» ще не має єдиного загальноприйнятого визначення, оскільки дослідники трактують його по-різному – залежно від предмета й контексту дослідження. Як показують класифікації у дисципліні комунікаційних наук, у науковій літературі налічується близько 130 опублікованих дефініцій терміну «*communication*», що свідчить про широку дискусію щодо його семантики та функціонального наповнення в різних теоретичних підходах [259].

Поняття «*комунікація*» є базовою категорією суспільних наук і виступає теоретичною основою для осмислення процесів публічного управління, взаємодії влади й громадянського суспільства, має міждисциплінарний характер і в сучасній науці охоплює широкий спектр значень – від технічного процесу передавання інформації до соціального феномену налагодження взаєморозуміння між людьми,

групами та інституціями. Його етимологічне походження – від латинського *communicare* – робити спільним, зв'язувати, спілкуватися – відображає ключову ідею *єдності та взаємопов'язаності* суб'єктів спілкування. Як зазначає В. Різун, «Суспільства без спілкування немає. Воно є тим процесом, який і забезпечує утворення суспільства» [184].

У філософському контексті М. Вебер [25], Ю. Габермас [32], П. Бурдьє [23] розглядають комунікацію як *засіб соціальної інтеграції та узгодження дій через досягнення взаєморозуміння*. Ю. Габермас визначає комунікативну дію як «спосіб координації діяльності суб'єктів через мовний обмін, що ґрунтується на прагненні до згоди, а не до маніпуляції» [32]. Отже, у соціологічному вимірі комунікація є не лише інструментом обміну інформацією, а й механізмом вироблення соціальних смислів, норм і довіри.

З позицій теорії інформації (К. Шеннон, В. Вівер), комунікація визначається як *процес передавання сигналів у технічній системі, де інформація кодується, передається каналом зв'язку та декодується одержувачем* [313]. Цей підхід заклав підґрунтя для подальшого розвитку комунікаційних моделей, що враховують роль джерела, повідомлення, каналу, коду та шуму. В 1952 році у своїй статті «Як працює комунікація» В. Шрамм опублікував власну модель процесу комунікації, суть якої полягає в тому, що у процесі створення та отримання повідомлення беруть участь і комунікатор, і реципієнт, по черзі закодовуючи та розкодовуючи різні повідомлення [311]. Тобто, процес комунікації є безперервним процесом обміну повідомленнями. Згодом соціологи й психологи (Г. Лассвелл, Р. Якобсон, Дж. Гербнер) розширили технічну модель, увівши до неї поняття *контакту, контексту, зворотного зв'язку, ефективності та результативності* взаємодії [227; 291; 283].

Варто зазначити, що у своїй праці «Природа й структура комунікативного процесу» В. Різун пропонує унікальну систематизацію комунікації, представивши її як багатовимірне явище, що охоплює *16 аспектів аналізу комунікаційного процесу* [184]. Учений розглядає комунікацію через такі виміри:

- історичний (походження та етапи розвитку);

- *типологічний* (форми спілкування);
- *видовий* (кількість учасників і тип взаємодії);
- *онтологічний* (сутність явища);
- *рольовий* (характеристика учасників процесу);
- *функціональний* (ефективність і результативність комунікації);
- *стильовий* (самобутність і характер організації спілкування);
- *формальний* (зовнішня форма процесу);
- *квалілогічний* (від лат. *qualis* – «якісний»; якість комунікативного акту);
- *інструментальний* (засоби та технології комунікації);
- *культурологічний* (духовно-культурна зумовленість);
- *інформаціологічний* (зміст та інформаційне забезпечення);
- *системний* (сукупність складників процесу);
- *структурний* (зв'язки між елементами системи);
- *технологічний* (організація процесу спілкування);
- *мовленнєвий* (вербальні характеристики комунікації).

Така багатовимірна модель, що поєднує соціальні, культурні, психологічні, інформаційні й технологічні чинники, є унікальним внеском вітчизняної науки у світову комунікативістику, адже у західних теоріях, як правило, акцент робиться на окремих функціональних або семіотичних моделях комунікації. У контексті дослідження публічного управління систематизацію Різуна можна інтерпретувати як *вітчизняну модель багатовимірності комунікацій*, у межах якої управлінська комунікація розглядається як інтегрований процес, що поєднує *соціальний, інституційний, технологічний і культурний аспекти взаємодії між владою та громадянськістю* [184].

Засновником сучасної теорії *електронної комунікації* вважають канадського дослідника Маршалла Мак-Люена, який розробив її в 60-70-х роках минулого століття. Основна ідея його концепції полягає в тому, що технології соціальної комунікації, а не економіка чи культура, визначають напрямки духовного й матеріального розвитку людства. Вчений підкреслював, що електронні засоби зв'язку стали каталізатором «*комунікаційної революції*», яка докорінно змінила

способи взаємодії у суспільстві. На його думку, «електронні засоби зв'язку змінюють не лише те, *що* ми думаємо, а й *як* ми думаємо. Вони створюють нову форму колективної свідомості». Сучасна епоха, за Мак-Люеном, – це етап, коли аудіовізуальні медіа формують нові типи сприйняття інформації та комунікації [99].

Розробляючи свою концепцію в середині XX століття, Маршалл Мак-Люен навряд чи міг передбачити, наскільки глибоко електронна комунікація проникне в усі сфери життя. Проте його ідеї про вплив комунікаційних технологій на мислення, культуру та соціальні структури виявилися пророчими. Вчений підкреслював, що саме електронні засоби зв'язку започаткували «комунікаційну революцію», яка змінила не лише зміст, а й спосіб людського мислення, формуючи нову колективну свідомість.

Подібні ідеї розвивав і японський соціолог та футуролог Йонезі Масуда, який у 70-80-х роках XX століття сформулював *концепцію інформаційного суспільства*. На відміну від Мак-Люена, який акцентував увагу на *медіа як продовженні нервової системи людини*, Масуда зосередився на економічних та соціальних наслідках стрімкого розвитку інформаційних технологій. Він стверджував, що *інформація стає новим стратегічним ресурсом*, подібно до того, як капітал був у промислову епоху. У своїй праці «*Інформаційне суспільство як постіндустріальне суспільство*» (1980), він розглядав перехід від індустріального суспільства до епохи, де головну роль відіграють *знання, інформація і творчість* [361, с. 43].

Обидва вчених, попри відмінність підходів, визнавали *визначальну роль інформаційних технологій у трансформації суспільства*. Їхні теорії стали підґрунтям для розуміння сучасного етапу розвитку цивілізації, в якому інформація, комунікація та цифрові медіа визначають характер культурних, політичних та економічних процесів.

Своїми науковими доробками Маршалл Мак-Люен і Йонезі Масуда заклали основи теоретичного напрямку «*екології медіа*» (*media ecology*), який розглядає медіа як середовище, що глибоко впливає на спосіб мислення, культуру, суспільні зв'язки та навіть структуру влади [99]. Подальший розвиток цих ідей здійснив Нейл Постмен, який у 1968 році чітко сформулював і ввів у науковий обіг термін

«екологія медіа», підкреслюючи, що комунікаційні засоби функціонують як самостійне середовище з внутрішніми законами впливу і потребують особливого ставлення до формування контенту [301].

Сьогодні ці ідеї отримують нове звучання у контексті *медіаекосистеми* – складної системи взаємопов’язаних каналів, платформ, інституцій і практик, через які інформація створюється, поширюється та сприймається в суспільстві [295; 296]. У цьому середовищі взаємодіють традиційні та громадські медіа, цифрові платформи, соціальні мережі та офіційні канали державної комунікації, що робить *медіаекосистему невід’ємною складовою сучасного публічного простору*. Для публічного управління цей напрямок має надзвичайне значення, адже дозволяє усвідомлено формувати медіасередовище, що сприяє прозорості, критичному мисленню та стійкості населення до дезінформації. Більше того, екологія медіа може розглядатися як інструмент інформаційної гігієни та захисту суспільства від деструктивного впливу медіа, формуючи *культуру відповідальної комунікації* між владою і громадянами.

З огляду на це, у подальшому аналізі поняття «комунікація» розглядається як багатовимірне явище, що поєднує когнітивні, соціальні та управлінські складові. Узагальнення ключових наукових підходів до його тлумачення подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «комунікація» в контексті публічного управління

№	Підхід / Автор	Ключова ідея	Зміст поняття «комунікація»	Значення для публічного управління
1	К. Шеннон, В. Вівер (1936-1938)	Інформаційна (технічна) модель	Передача сигналу від джерела до одержувача через канал, із можливими перешкодами	Забезпечення інформаційних потоків у системі управління
2	Г. Лассвелл (1948)	Персвазійна модель	«Хто говорить? Що? Яким каналом? До кого? З яким ефектом?»	Аналіз ефективності комунікаційних стратегій влади
3	В. Шрамм (1954)	Модель спільного досвіду	Комунікація як процес взаємного кодування та декодування на основі спільного досвіду	Врахування рівня компетентності аудиторії в управлінні

4	<i>Р. Якобсон (1960)</i>	Функціональна модель	Шість функцій комунікації (емотивна, конативна, поетична, фатична тощо)	Значення зворотного зв'язку та підтримки контакту з громадянами
5	<i>М. Мак-Люен (1960-1970)</i>	Технологічний детермінізм комунікації	Комунікація як рушій духовного і соціального розвитку, що змінює сприйняття людини	Усвідомлення ролі електронних засобів зв'язку як чинника трансформації управлінських практик
6	<i>Ю. Габермас (1981/2018)</i>	Комунікативна дія	Взаєморозуміння як основа соціальної взаємодії	Підґрунтя для діалогічного врядування
7	<i>Н. Луман (1991)</i>	Соціальні системи	Комунікація як самовідтворюючий елемент соціальної системи	Інституційна стабільність комунікаційних практик
8	<i>В. Різун (1999)</i>	Системна модель	Комунікація як багатовимірний процес (історичний, соціальний, структурний, інформаційний аспекти)	Багаторівневий аналіз комунікацій у публічному управлінні
9	<i>Г. Почепцов (1999)</i>	Етапи розвитку комунікації	Від міжособистісної до масової та віртуальної комунікації	Розуміння цифрової трансформації публічного діалогу
10	<i>Йонезі Масуда (1960-1980)</i>	Інформаційне суспільство та комунікація як основа політичної трансформації	Комунікація як стратегічна основа створення інформаційної цивілізації, формування політичної участі, «глобального інформаційного простору» та нового типу демократії	Розгляд комунікації як ключового елементу управління в інформаційну епоху, основа для реалізації демократії участі, розвитку прозорості та електронного врядування
11	<i>Нейл Постмен (1968) Антоніо Лопес (2012)</i>	Медіаекосистема та інформаційна відповідальність	Комунікація як частина медіаекосистеми, що потребує етичного підходу та критичного аналізу	Необхідність захисту від деструктивного впливу медіа, критичне мислення, екомедіа-стратегування
12	<i>А. Семенченко (2021)</i>	Інституційний підхід	Комунікаційне забезпечення як система нормативних, організаційних і технологічних механізмів	Формування цілісної системи взаємодії «влада – громада»

Джерело: розробка автора

Таким чином, поняття «комунікація» пройшло еволюційний шлях від технічного розуміння передавання інформації до соціально-комунікативного підходу, що поєднує взаєморозуміння, діалог і спільну участь, а в сучасних умовах – також і необхідність виваженого, критичного ставлення до медіаресурсів. Це вимагає від суб'єктів публічного управління не лише ефективно використовувати засоби комунікації, а й усвідомлювати їхній вплив на інформаційне середовище, громадську довіру та демократичні процеси, що, у свою чергу, підкреслює важливість стратегічного, відповідального підходу до формування комунікаційної політики.

У публічному управлінні комунікація виступає інтеграційним механізмом, який поєднує інформаційні технології, соціальні відносини та управлінські процеси, створюючи підґрунтя для *комунікаційного забезпечення розвитку громад*. Як справедливо підкреслює Н. Луман, «суспільство існує лише настільки, наскільки триває комунікація» [98]. Цей висновок є особливо актуальним для аналізу процесів децентралізації та публічного діалогу, де комунікація стає інституційною основою демократичного врядування.

Як зазначає Ю. Габермас, «публічна сфера – це простір, у якому громадяни збираються, щоб обговорювати спільні справи й формувати громадську думку через вільний, рівний і раціональний діалог» [33]. У контексті українських реалій ці положення набувають особливого значення: становлення ефективного комунікаційного забезпечення публічного управління є не лише складовою демократичних реформ, а й умовою виживання та розвитку територіальних громад у воєнний період. На думку О. Михайловської та ін., «ефективність публічного управління на різних рівнях визначається, перш за все, якістю комунікацій між органами влади та громадянами, адекватністю відповідей на суспільні виклики й здатністю до швидкого прийняття і впровадження управлінських рішень, а також важливим є той фактор, що активне залучення громадськості та зворотний зв'язок можуть значно покращити реакцію на кризові події» [103].

Сучасні дослідження підтверджують, що комунікаційна складова стає визначальною у забезпеченні відкритості, підзвітності та залучення громадян до процесів прийняття рішень (Н. Васиньова, І. Динник, Н. Гончарук та ін.) [24; 48; 37]. В умовах цифрової трансформації суспільства саме розвиток інформаційно-

комунікаційних технологій (ІКТ) створює нову якість публічного діалогу, надаючи можливість інтерактивної взаємодії. Проте, як слушно наголошує Г. Почепцов, технологічна модернізація не є самоціллю: ефективність комунікаційної політики визначається не обсягом каналів, а рівнем довіри та зворотного зв'язку між суб'єктами управління [91; 133].

З позицій системного підходу, комунікаційне забезпечення розглядається як *підсистема управлінської діяльності*, що забезпечує циркуляцію інформації, координацію дій і підтримку зворотного зв'язку в межах системи «влада – громада – громадянин». Такий підхід дає змогу аналізувати публічні комунікації не як сукупність повідомлень, а як *структурований процес взаємодії*, що має мету, ресурси, учасників, канали, форми та наслідки.

Поняття «комунікаційне забезпечення» у сучасному публічному управлінні трактується як *інтегрована діяльність органів влади*, спрямована на створення, розвиток і підтримку ефективних каналів взаємодії з громадськістю задля реалізації стратегічних цілей управління [188; 71]. Воно охоплює три взаємопов'язані складові:

- *інформаційну* – створення і поширення достовірної інформації про діяльність влади;
- *комунікативну* – забезпечення діалогу, консультацій і зворотного зв'язку;
- *інституційну* – формування нормативно-правових та організаційних умов для публічної участі.

Згідно з дослідженнями В. Тертички [197], тип комунікаційної взаємодії у системі публічного управління є індикатором зрілості демократичних інститутів. Учений виділяє три моделі комунікацій – *субординаційну* (ієрархічну), *координаційну* (партнерську) та *реординаційну* (мережеву, саморегульовану), кожна з яких відображає рівень відкритості та участі громадян у процесі ухвалення рішень. Подібний підхід підтримують й інші українські дослідники. Зокрема, А. Нікоянчук розглядає субординацію та реординацію як ключові складові контролю за реалізацією делегованих повноважень у публічному управлінні [113], а В. Бенедик підкреслює, що реординаційні відносини виступають проявом адаптивного управління в умовах змін [15]. У роботах В. Бусленка і Ю. Гупала [22],

С. Давтяна та О. Єльчієвої [44], О. Лесик [96], акцентується важливість взаємодії різних рівнів публічної влади у форматі партнерства та мережевої співпраці, що свідчить про поступову еволюцію від субординаційної до координаційної та реординаційної моделей.

Субординаційна модель властива централізованим управлінським системам, де комунікація має здебільшого односторонній характер – зверху вниз. Такі структури функціонують на основі наказів, директив та адміністративного контролю, обмежуючи можливості для зворотного зв'язку та участі громадян. Макс Вебер у класичній *концепції раціонально-легального типу панування* наголошував, що в умовах жорсткої субординації ініціатива знизу майже неможлива, оскільки управління засноване на формальних правилах та ієрархії [25]. У публічному управлінні ця модель є ефективною у кризових ситуаціях або при потребі в чіткому контролі, але вона суттєво обмежує розвиток демократичної участі.

Координаційна модель виникає на етапі демократизації, коли посилюється горизонтальна взаємодія між державними інституціями та громадянським суспільством. У цій моделі комунікація є двосторонньою, а рішення ухвалюються на основі узгодження, діалогу та співпраці. Генрі Мінцберг наголошував, що координація є ключовою умовою ефективності в складних організаціях, особливо в умовах децентралізації, коли центри прийняття рішень розподілені [107]. В Україні приклади координаційної моделі проявилися у впровадженні громадських рад, бюджетів участі, електронних петицій та публічних консультацій. Комунікація стає інструментом не лише легітимації рішень, а й їх формування за участі громад.

Реординаційна модель відповідає сучасному мережевому типу управління, в якому зв'язки між суб'єктами є гнучкими, адаптивними і саморегульованими. Вона актуалізується в умовах швидких змін, криз або реформ, коли потрібно перебудовувати традиційні канали взаємодії та створювати нові механізми співуправління. Згідно з концепцією реординації, яку розвивали К. Кетл та А. Бойн, у таких системах комунікація виконує стратегічну функцію – мобілізацію спільнот, формування довіри та адаптацію до нестабільного середовища [241; 294; 285]. У контексті України реординаційна модель проявляється під час воєнного стану,

пандемії COVID-19, цифрової трансформації та реалізації реформ відкритого врядування. Вона передбачає не лише зміну інституційної архітектури, а й нову якість комунікацій – гнучку, багаторівневу, довірчу.

Перехід від субординаційної до реординаційної моделі є ознакою розвитку інклюзивного управління, що базується на горизонтальних комунікаційних зв'язках, які буде можливо ретельніше дослідити в наступних розділах цієї роботи.

В такому контексті поняття «розвиток громад» набуває не лише економічного, а й соціально-комунікаційного змісту. Як підкреслює А. Семенченко [60], комунікаційне забезпечення є *інституційною передумовою сталого розвитку громад*, оскільки воно формує довіру, активізує участь і забезпечує зворотний зв'язок між владою та населенням. Розвиток громади в умовах децентралізації і сучасних викликів відбувається там, де існують ефективні механізми інформаційної взаємодії, прозорості рішень і можливості громадян впливати на управлінські процеси.

Таким чином, теоретико-методологічне підґрунтя дослідження комунікаційного забезпечення розвитку громад формує інтегральну рамку, у межах якої поєднано класичні принципи публічного управління та сучасні концепції цифрової взаємодії, участі й відкритості. Цей підхід дає змогу розглядати комунікаційне забезпечення не як допоміжну функцію управління, а як *стратегічний ресурс держави та громадянського суспільства*, що визначає якість врядування в умовах євроінтеграційних трансформацій.

З огляду на те, що комунікація є невід'ємним елементом будь-якої управлінської діяльності, особливого значення вона набуває у сфері *публічного управління*, де від ефективності комунікаційних процесів залежить результативність прийняття та реалізації управлінських рішень. Таким чином, осмислення сутності публічного управління є необхідним етапом для подальшого аналізу його комунікаційної складової, адже ефективна управлінська комунікація є не лише інструментом координації дій, а й основою демократичного врядування та розвитку громад.

Поняття «*публічне управління*» посідає центральне місце у системі сучасних політико-правових та управлінських категорій, відображаючи сутність

демократичного врядування та механізми реалізації влади в інтересах суспільства. Аналіз наукових підходів дозволяє виокремити кілька домінуючих позицій щодо його тлумачення. Зокрема, Енциклопедія державного управління говорить про те, що «*публічне управління*» – це цілеспрямована діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та інших суб'єктів, спрямована на узгодження суспільних інтересів, реалізацію публічної політики та забезпечення суспільного розвитку на засадах відкритості, підзвітності та участі громадян. Такий тип управління характеризується партнерськими відносинами між владою і громадянами, орієнтацією на досягнення спільного блага та формування ефективного публічного простору взаємодії» [61]. О. Задихайло наголошує, що публічне управління є *цілеспрямованим організуючим впливом органів публічної влади* – державних і самоврядних – на суспільні відносини для досягнення суспільно корисних цілей [64]. У свою чергу, М. Зінчук розглядає публічне управління як *спосіб реалізації державної влади*, спрямований на захист національних інтересів і служіння суспільству [66].

У межах сучасного методологічного дискурсу публічне управління доцільно розглядати як відкриту, складну та динамічну систему, ефективність якої визначається не лише формально закріпленими повноваженнями суб'єктів влади, а і якістю взаємодії між елементами цієї системи [309]. Такий підхід обґрунтовано у працях В. Куйбіди та І. Шпекторенка, які трактують методологію публічного управління як цілісну систему взаємопов'язаних принципів, функцій, процесів і механізмів, зорієнтованих на забезпечення адаптивності, результативності та зворотного зв'язку у взаємодії держави, місцевого самоврядування і суспільства [90]. У цьому контексті комунікація постає не як допоміжний інструмент управлінського впливу, а як системоутворювальний механізм, що забезпечує інтеграцію підсистем публічного управління, узгодження інтересів акторів та здатність управлінської системи до саморегуляції і розвитку.

Поряд із цим, О. Вольська визначає публічне управління як *поєднання державного управління та місцевого самоврядування*, покликане забезпечити контроль і підзвітність органів влади громадянам через виборчі та інші демократичні механізми [27]. У підході О. Охотнікової та Я. Арбич публічне

управління постає як *ключовий механізм гарантування прав і свобод людини*, що поєднує правові, організаційні та соціальні інструменти врядування [118].

Таким чином, публічне управління є складним багаторівневим процесом, що охоплює діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямовану на задоволення суспільних потреб і реалізацію публічних інтересів. В той же час, повертаючись до системного підходу, розвинутого у працях В. Куйбіди та І. Шпекторенка, можемо стверджувати, що публічне управління розглядається як відкрита соціальна система, в якій управлінські рішення, інституційні механізми та суспільні реакції перебувають у постійній взаємодії [90]. За таких умов комунікація виконує роль ключового механізму забезпечення цілісності управлінської системи, формування зворотного зв'язку та адаптації публічної влади до змін у соціальному середовищі.

Важливою рисою сучасного публічного управління є *розширення форм громадської участі*, що на законодавчому рівні закріплює можливості громадян впливати на ухвалення рішень. До таких форм належать: звернення та електронні петиції, інформаційні запити, громадські слухання, публічні консультації та ініціативи, експертні оцінки, консультативно-дорадчі органи (КДО), омбудсмени, органи самоорганізації населення (ОСН), опитування громадської думки тощо.

Цей перелік не є вичерпним і може доповнюватися залежно від потреб громади. В умовах цифрової трансформації суспільства дедалі більшого значення набувають *онлайн-інструменти участі громадян*, що формують нову культуру відкритого врядування. Водночас, як зазначають автори колективної монографії під редакцією Д. Лученка, цифровізація управлінських процесів створює не лише нові можливості для реалізації прав людини, а й породжує *ризики цифрової нерівності*, подолання яких стає одним із пріоритетних завдань державної політики [135].

Як ми вже зазначили, в сучасній системі публічного управління комунікаційна складова виконує не лише функцію інформування чи легітимації управлінських рішень, а й виступає *механізмом соціальної інтеграції*, що забезпечує згуртованість громад і формує суспільну довіру [261]. У межах системного підходу до публічного управління взаємодія між суб'єктами влади та суспільством перестає бути

виключно вертикальною, що зумовлює потребу у таких моделях комунікації, які забезпечують не лише підпорядкування чи координацію, а й взаємне коригування управлінських рішень. Ефективність комунікаційного забезпечення розвитку громад безпосередньо залежить від стану горизонтальних соціальних зв'язків, які утворюють основу колективної дії, партисипації та взаємної підтримки. Проте саме ці зв'язки дедалі частіше зазнають руйнування під впливом воєнних, економічних та інформаційних криз, що породжує нову соціально-комунікаційну реальність – *локальну атомізацію громад*.

У контексті сучасних досліджень комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад проблема *розпаду горизонтальних соціальних зв'язків*, яка перешкоджає формуванню довіри, солідарності та колективної дії, набуває актуальності. У класичній соціологічній традиції цей феномен розглядався крізь призму концептів *аномії* (Е. Дюркгейм), *атомізації суспільства* (Х. Арендт), *ерозії соціального капіталу* (Р. Патнем) та *зниження участі громадян* (Ш. Арнстайн).

Для коректного наукового використання цього терміну варто розмежовувати близькі за змістом категорії:

- *атомізація* – ізоляція індивідів або малих груп, втрата міжособистісних зв'язків і соціальної взаємодії;
- *фрагментація* – подрібнення соціальної структури на автономні сегменти, не обов'язково конфліктні, але слабо пов'язані між собою;
- *дезінтеграція* – розпад або руйнування системи зв'язків, що унеможливорює узгоджені дії в межах спільного соціального простору.

В англomовній науковій літературі близькі за змістом концепти зустрічаються під назвами:

- *community fragmentation* – розпад громадської єдності або фрагментація громади [120];
- *local disintegration* або *erosion of social cohesion* – дезінтеграція місцевої спільноти або ерозія соціальної згуртованості [299];
- *communication breakdown in local governance* – розрив комунікації в місцевому врядуванні або збій комунікаційних зв'язків у місцевому управлінні [256].

У сучасній українській науковій традиції поняття *«атомізація суспільства»* або *«соціальна атомізація»* фіксується в низці енциклопедичних, словникових і наукових джерел. *Велика українська енциклопедія* визначає *атомізацію соціальну* як підхід у філософії та соціології, за якого складні суспільні явища тлумачаться через дискретні елементи – «атоми» соціальної структури, індивідів або груп, ізольованих у межах власного соціального досвіду [8]. Словник основних термінів і понять під редакцією В. Поручинського та А. Слащука визначає *атомізацію суспільства* як процес подрібнення суспільства на окремі індивідууми, що підтримують між собою мінімальний, нерідко дистанційний та формалізований рівень спілкування [130].

У підручнику з соціології під редакцією Е. Афоніна поняття атомізації трактується як процес відособлення людей одне від одного, розпаду соціальних зв'язків та ослаблення інтеграційних механізмів, що призводить до зниження рівня довіри й участі [9].

Л. Ороховська розглядає атомізацію як *домінуючу тенденцію інформаційної доби*, коли цифрові технології одночасно розширюють комунікативні можливості й спричиняють відчуження, індивідуалізацію та фрагментацію спільнот [117]. В. Геєць підкреслює, що атомізація є проявом *трансформаційної дезінтеграції* – руйнування суспільної єдності внаслідок втрати спільних норм та довіри до інституцій [36].

А. Абдула, О. Злобіна, А. Ткачук, М. Чабанна оперують поняттями *«соціальна атомізація»*, *«атомізація суспільства»*, *«атомізація індивідів»*, або *«соціальна фрагментація»*, які позначають розпад горизонтальних соціальних зв'язків, ослаблення довіри та зростання індивідуалізму [1; 192; 198; 215].

Таким чином, *соціальна атомізація* є вихідною фазою процесів фрагментації та дезінтеграції: вона позначає *поступову втрату комунікаційної цілісності*, що підриває механізми суспільної солідарності та створює передумови до комунікаційної кризи – як на локальному, так і на національному рівнях. Проте на рівні громад цей процес має специфічний вимір: він виявляється у втраті спільних ідентифікаційних маркерів, зниженні комунікативної активності та послабленні колективних практик участі у вирішенні місцевих питань.

На цій основі пропонується авторське розширення понятійного поля терміном *«локальна атомізація громад»*, який відображає адаптацію класичних теорій до умов війни, кризових комунікацій та децентралізованого врядування. Цей феномен позначає процес *деградації горизонтальних зв'язків і довіри на рівні територіальної громади*, спричинений поєднанням соціальних, інформаційних і психологічних факторів (зокрема, війною, міграцією, цифровою нерівністю та інформаційною фрагментацією). У цьому сенсі локальна атомізація є *комунікаційною патологією*, яка порушує цілісність громадського простору, ускладнює взаємодію між владою та громадянами і знижує здатність до спільного вирішення проблем.

Локальна атомізація громад – це процес поступового розпаду горизонтальних соціально-комунікаційних зв'язків у межах територіальної спільноти, спричинений кризовими чи воєнними обставинами, який проявляється у зниженні рівня довіри, участі громадян та фрагментації інформаційного простору. У цьому сенсі локальна атомізація означає не лише розрив соціальних зв'язків, а й *редукцію публічного діалогу до формальних або символічних практик взаємодії*, що послаблює стійкість громади та її комунікаційний потенціал.

Локальна атомізація громад, що постала як зворотна сторона посиленої цифровізації, впливу ворожої пропаганди, воєнних обставин та зростання ролі і залежності громадян від медіасистеми, є новим викликом і важливою ознакою *етапу стійкого комунікаційного врядування*.

У контексті повномасштабної війни цей феномен став особливо помітним у громадах, де через переміщення населення, дефіцит ресурсів та перенапруження інституцій втрачається сталість комунікаційної взаємодії. Саме тому підтримка локального співуправління, інституціалізація участі та розвиток системного зворотного зв'язку визначаються як ключові противаги цьому явищу. Таким чином, боротьба з локальною атомізацією перетворюється на стратегічне завдання для публічних комунікацій в умовах, коли врядування має бути стійким і поєднувати цифрову оперативність з відновленням соціальної згуртованості.

Повернемося до теоретичного підґрунтя інтерпретації терміну *локальної атомізації громад* для більшого розуміння цього явища і вибудови шляхів його подолання.

Е. Дюркгейм описував *аномію* як стан, коли індивід втрачає орієнтири колективних норм і цінностей, що призводить до дезінтеграції соціуму як моральної системи. У класичному дослідженні «Самогубство» (*Suicide*) 1897 року Дюркгейм пояснює *атомізацію* через відсутність колективної моралі та солідарності, що породжує *аномію* – розпад соціальної структури. Ключовою ідеєю соціологічного дослідження Дюркгейма є те, що *аномія* – соціальний стан, в якому норми втрачають силу, а індивіди відчувають ізоляцію, що є формою соціальної атомізації [58].

Ханна Арентс, аналізуючи механізми становлення тоталітаризму (1951), підкреслювала, що *атомізація суспільства* є передумовою його політичної вразливості: ізольовані індивіди втрачають здатність до солідарного спротиву та спільної дії. Науковиця розглядає *social atomization* як стан, коли індивіди ізольовані, позбавлені горизонтальних соціальних зв'язків, що створює підґрунтя для авторитарного контролю, а відтак атомізоване суспільство є зручним ґрунтом для маніпуляцій, оскільки втрачається колективна дія та спільна відповідальність [7].

Наприкінці ХХ століття Р. Патнем конкретизував цю проблематику через поняття *ерозії соціального капіталу*, довівши, що ефективність демократичного управління прямо залежить від рівня міжособової довіри та інтенсивності громадянських зв'язків [120].

Концепт «драбини громадянської участі» Ш. Арнстайн (1969) дає змогу інтерпретувати проблему *розпаду горизонтальних соціальних зв'язків* як *зниження рівня партисипації громадян* – від реальної співучасті до формальної поінформованості або символічного залучення. За Арнстайн, найнижчі щаблі цієї драбини – «маніпуляція» та «терапія» – відображають ситуацію, коли громадяни позбавлені реального впливу на ухвалення рішень, а комунікація між владою та суспільством зводиться до одностороннього інформування.

В українських громадах у воєнний час подібна динаміка проявляється у *згортанні механізмів участі*, обмеженні публічності рішень та зменшенні відкритого діалогу, що є ознаками комунікаційної деградації. Таким чином, концепт Арнстайн

дозволяє теоретично осмислити *локальну атомізацію* як не лише соціальний, а й *партисипативно-комунікаційний феномен*, пов'язаний із втратою довіри, суб'єктності та можливостей громадян впливати на управлінські процеси [237].

На атомізацію як природний стан пізньомодерного суспільства, де індивід стає «вільним, але самотнім» у просторі мінливих і тимчасових зв'язків, звернув увагу Зигмунт Бауман (2000). Він підкреслював, що атомізація – це не виняток, а «новий нормальний стан» соціального життя, у якому спільноти стають крихкими і тимчасовими [238].

Більш сучасні дослідження поглиблюють тему атомізації суспільства у світі цифрових технологій. Так, Мануель Кастельс (2009) доводить, що у цифрову епоху атомізація проявляється не як повна ізоляція, а як *віртуалізація соціальних зв'язків*, що послаблює локальні спільноти. Він описує мережевий індивідуалізм (*networked individualism*) – стан, у якому зв'язки не зникають, а стають фрагментованими, короткотривалими та індивідуально спрямованими [245].

Усі ці концепції сходяться на ідеї, що *дезінтеграція соціальних комунікацій* є не лише наслідком, а й чинником послаблення суспільної стійкості.

Поняття *локальної атомізації громади* – це новіший, контекстуально адаптований термін, який переносить класичну концепцію атомізації на рівень місцевих спільнот (громад), підкреслюючи не лише розрив соціальних зв'язків, а й *деградацію комунікаційних структур*, що забезпечують колективну дію. Поєднання *локальності + атомізації* у контексті комунікаційної політики громад поки не зафіксоване в академічних публікаціях, що є елементом наукової новизни. Це визначення також є міждисциплінарним – воно поєднує *соціологію* (Дюркгейм, Арендт, Патнем) та *комунікаційне управління* (Ш. Арнстайн).

Узагальнюючи вищезгадане, *локальну атомізацію громад* можна визначити як стан соціально-комунікаційної дезінтеграції, що проявляється у *фрагментації спільнот, ослабленні довіри між жителями, зниженні громадянської участі та порушенні горизонтальної взаємодії між інституціями та членами громади*. Такий стан знижує спроможність громад до самоврядування та колективного реагування

на виклики, створюючи сприятливе середовище для поширення дезінформації та зовнішнього впливу.

Таким чином, *локальна атомізація* постає як *комунікаційний виклик*, що безпосередньо впливає на ефективність публічного управління розвитком громад. Її подолання вимагає створення цілісної системи горизонтальних комунікацій – мережевих, відкритих і довірчих – які формують основу демократичної стійкості.

Отже, проведений аналіз основних понять – *комунікації, комунікаційного забезпечення, публічного управління*, а також авторська інтерпретація феномену *локальної атомізації громад* – дозволяють окреслити цілісне теоретико-методологічне підґрунтя дослідження, що є основою для подальшої розробки і розкриття теми комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад в умовах євроінтеграції. Цей попередній аналіз доводить, що ефективність публічного управління розвитком громад безпосередньо залежить від стану соціально-комунікаційного середовища, в якому формуються та реалізуються управлінські рішення. Комунікація при цьому постає не лише інструментом обміну інформацією, а й механізмом соціальної інтеграції, побудови довіри та вироблення колективної відповідальності.

Узагальнення наукових підходів теоретичних та методологічних засад комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад засвідчило, що сучасна комунікаційна політика у сфері публічного управління має бути зорієнтована на *зміцнення горизонтальних зв'язків, підтримання відкритого діалогу між владою та громадянами і запобігання процесам локальної атомізації*, які підривають соціальну єдність і послаблюють демократичні механізми участі. Євроінтеграційний контекст розвитку України задає нові стандарти якості публічних комунікацій, що ґрунтуються на принципах прозорості, підзвітності, інклюзивності та довіри. Саме формування комунікаційно зрілих громад є необхідною умовою входження до спільного європейського простору управлінських практик.

Таким чином, сучасна модель публічного управління розвитком громад в Україні розглядається як *комунікаційно орієнтована система*, що потребує не лише ефективних управлінських механізмів, а й культурно-гуманітарної

трансформації суспільного спілкування. У системному вимірі комунікація виконує функцію «зв'язуючої тканини» публічного управління, забезпечуючи цілісність, адаптивність і здатність системи до саморегуляції. Це вимагає осмислення історичної динаміки становлення комунікаційних відносин, адже саме історичний досвід формує сучасні практики взаємодії влади, громади та суспільства.

У наступному підрозділі буде розглянуто еволюцію комунікаційних відносин у публічному управлінні розвитком громад в історичній ретроспективі – від ранніх форм публічного діалогу та місцевого самоврядування до сучасних цифрових і мережових комунікаційних практик, які визначають характер управлінських процесів у демократичному суспільстві. Аналіз цієї еволюції дає змогу виявити закономірності, що зумовили становлення сучасної парадигми комунікаційного забезпечення розвитку громад в Україні.

1.2. Характерні риси еволюції комунікаційних відносин в публічному управлінні розвитком громад в історичній ретроспективі

Проблематика комунікаційних відносин у системі публічного управління посідає важливе місце у сучасних дослідженнях державного будівництва, демократизації та європейської інтеграції. У ХХІ столітті ефективне управління дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів чи інституційної спроможності, а від *якості взаємодії між владою та суспільством*, що визначає рівень довіри, легітимності рішень та стійкості демократичних процесів.

Як підкреслює А. Бойн та ін., сучасна держава є не лише регулятором, а й *комунікативним актором*, який формує смисли, наративи та соціальний консенсус у суспільстві [241]. Саме тому ефективна комунікація стає базовим ресурсом управління – інструментом консолідації, подолання фрагментації та зміцнення публічної довіри.

В Україні розвиток комунікаційних відносин є процесом *глибокої інституційної еволюції*, що відображає складний шлях держави від пострадянської адміністративно-командної системи до *європейської моделі відкритого врядування*. Цей шлях позначений трьома взаємопов'язаними чинниками:

1) *Політичною трансформацією* – переходом від монологової державної інформаційної політики до публічного діалогу між владою та громадянами.

2) *Цифровізацією управління* – становленням електронних інструментів комунікації, які зробили участь громадян реальною складовою процесу ухвалення рішень.

3) *Суспільною модернізацією* – формуванням нового типу громадянської культури, орієнтованої на спільну відповідальність і партнерство з владою.

Упродовж більш ніж трьох десятиліть незалежності Україна пройшла кілька етапів трансформації своєї комунікаційної системи – *від інформування до взаємодії, від односторонньої адміністративної риторики до мережевої співучасті громад*. Водночас, як засвідчують аналітичні звіти *U-LEAD with Europe* (2023) та *OECD* (2025), незважаючи на суттєвий прогрес у цифровій взаємодії, державна комунікаційна політика залишається фрагментованою, а на місцевому рівні – нерівномірною за якістю та масштабом застосування [288; 277].

Це зумовлює потребу в осмисленні *еволюційної логіки розвитку комунікацій в публічному управлінні*, що дозволяє не лише окреслити історичні тенденції, а й визначити точки росту для формування інтегральної комунікаційної моделі держави та комплексного механізму розвитку громад.

Отже, зробимо спробу системно проаналізувати історичні етапи формування комунікаційних відносин у публічному управлінні розвитком громад в Україні, виявити ключові закономірності їх трансформації, а також окреслити інституційні та соціальні передумови для створення сучасної комунікаційної екосистеми.

Формування комунікаційних відносин у публічному управлінні України є процесом, що безпосередньо відображає суспільно-політичну трансформацію держави – від адміністративно-командної моделі до системи відкритого врядування, заснованої на принципах *народовладдя, прозорості та участі громадян*. Еволюція цих відносин охоплює кілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких позначений специфікою нормативно-правового регулювання, технологічного розвитку та соціально-комунікаційних практик:

I. Інформаційно-адміністративний етап (1991-2004 рр.)

II. Етап демократичної відкритості влади (2005-2013 рр.)

III. Етап цифровізації та відкритого врядування (2014-2021 рр.)

IV. Етап впровадження стійкого комунікаційного врядування (2022-2026 рр.)

Тож розглянемо характерні риси еволюції комунікаційних відносин протягом кожного з цих етапів.

I. Інформаційно-адміністративний етап (1991-2004 рр.)

Цей етап розвитку комунікаційних відносин у системі публічного управління України можемо назвати саме *інформаційно-адміністративним*, оскільки він пов'язаний із *становленням державності* та формуванням базових інститутів управління. Його головною рисою була *перевага адміністративно-командної логіки комунікації*, що дісталася у спадок від радянської системи. У цей період держава лише починала усвідомлювати значення інформаційно-комунікаційної політики як чинника її легітимності та інструмента формування суспільної згоди.

Комунікаційні процеси у 1990-х роках мали характер вертикального *інформування*: повідомлення передавалися від держави до громадян без механізмів зворотного зв'язку. Головними каналами комунікації виступали *державні засоби масової інформації* – насамперед телебачення, радіо та офіційна преса, підконтрольні виконавчій владі. Інформаційна політика у цей час мала здебільшого *пропагандистсько-роз'яснювальну функцію*, а не діалогічну чи сервісну.

Як зазначає В. Авер'янов, перші роки незалежності були періодом «формування держави як адміністративного апарату, а не як комунікативного простору взаємодії влади та суспільства» [50]. Це означало, що держава розглядала комунікацію радше як *односторонній канал впливу*, ніж як процес узгодження позицій і співучасті.

У нормативно-правовій площині цей період позначився прийняттям ключових законів, які заклали *правову основу інформаційної взаємодії між державою і громадянами*. Серед них:

- Закон України «Про інформацію» (1992 р.) – перший системний документ, який визначив поняття інформації, відкритості, права на доступ і захист даних [159];

- Закон України «Про звернення громадян» (1996 р.) – започаткував базовий механізм комунікації між громадянином і владою через інституційну форму письмових та усних звернень [157];

- Конституція України (1996 р.), у статті 34 якої закріплено право кожного громадянина «вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію» [80].

Але зазначені законодавчі акти залишалися переважно *декларативними*, оскільки не містили реальних механізмів публічного діалогу та участі громадян у процесі ухвалення рішень. Вони забезпечували скоріше *інформаційний доступ*, ніж *комунікаційний обмін*.

У 1990-х роках не існувало централізованого органу, відповідального за формування державної комунікаційної політики. Функції інформування розподілялися між окремими міністерствами, Держкомтелерадіо та прес-службами органів влади. Така *фрагментована інституційна архітектура* призводила до відсутності єдиної державної стратегії комунікацій.

Більшість контактів між владою і суспільством мали *формальний характер* – у вигляді звітів, виступів посадовців, публікацій у державних медіа. Не існувало сталої практики громадських слухань чи консультацій. Громади фактично не мали механізмів публічного представництва своїх інтересів на рівні державної політики.

Як слушно зауважує В. Бакуменко, у цей період комунікація в публічному управлінні функціонувала як «односторонній монолог влади, спрямований на підтримку власної легітимності, а не на побудову соціального партнерства» [10].

Комунікаційні відносини на цьому етапі розвивалися в умовах *інституційної невизначеності, економічної кризи та низького рівня довіри до влади*. Для більшості громадян участь у публічному житті обмежувалася голосуванням на виборах або зверненнями до органів влади з індивідуальними питаннями.

Доступ до інформації про діяльність державних органів залишався складним через *закритість архівів, бюрократизм і слабкий розвиток громадянського суспільства*. Засоби масової інформації, навіть незалежні, часто залежали від політичних або фінансових груп, що формувало нерівномірне комунікаційне поле.

Цей етап заклав *базові правові та інституційні передумови*, однак не створив ефективної комунікаційної системи. Держава залишалася *моноцентричною і малопроникною для громадянського впливу*, що зумовило необхідність подальшої демократизації комунікаційного простору у наступний період – на етапі демократичної відкритості.

II. Етап демократичної відкритості влади (2005-2013 рр.).

Другий етап розвитку комунікаційних відносин в Україні збігся з періодом демократичної трансформації українського суспільства після Помаранчевої революції 2004 року, коли суспільний запит на *відкритість, прозорість і підзвітність влади* став каталізатором оновлення державного управління. Саме тоді комунікація почала розглядатися не лише як інструмент інформування, а як *засіб формування партнерства та довіри між владою і громадянами*.

Після Помаранчевої революції змінилася сама парадигма взаємодії держави та суспільства. Було закладено основи нової управлінської культури, орієнтованої на *діалог і залучення громадськості до вироблення рішень*. Вперше на рівні центральних органів влади почали створюватися *громадські ради*, які виступали посередницькими структурами між владою та інститутами громадянського суспільства.

Ключовим документом стала *Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»* [152], в якій було визначено:

- порядок утворення громадських рад при центральних та місцевих органах виконавчої влади;
- механізми консультацій з громадськістю;
- принципи публічності діяльності органів влади.

Цей документ започаткував практику *інституційної комунікації влади з громадськістю*, що стала важливою складовою демократичного врядування. На місцевому рівні активно впроваджувалися перші спроби *громадських слухань, консультацій з мешканцями та партисипативних форм управління*, які стали прототипами сучасних інструментів участі. Закон України «Про місцеве

самоврядування в Україні» (1997 р.) у цей період був доповнений низкою змін, що конкретизували форми прямої демократії – місцеві ініціативи, збори громадян, опитування тощо [160].

Відбувався поступовий перехід *від інформаційної закритості влади до прозорого управління*, що проявлявся в обов'язковому оприлюдненні нормативно-правових актів, звітів та бюджетів на офіційних вебсайтах місцевих рад. Як зазначає В. Куйбіда, саме цей період «став точкою переходу від вертикальної логіки комунікацій до горизонтальних форм взаємодії влади, бізнесу і громади» [90].

З метою підвищення прозорості діяльності органів влади було започатковано створення *прес-служб і відділів публічних комунікацій* у центральних органах виконавчої влади (ЦОВВ) та місцевих адміністраціях. Також у 2011 році було утворено *Державний комітет телебачення і радіомовлення України (Держкомтелерадіо)* з функцією головного координатора інформаційної політики уряду [170].

З'явилися перші спроби формування *урядових комунікаційних стратегій*, серед яких – Концепція державної інформаційної політики (2011 р.), що визначала завдання зі «створення умов для діалогу держави і суспільства на основі відкритості та взаємної відповідальності». Але цей документ залишився лише проєктом [159].

Поступово комунікація почала переходити в електронний формат. Від 2012 року активно розробляються *електронні звернення та петиції*, перші прототипи місцевих сайтів електронних послуг. Ці процеси були активно підтримані програмами міжнародної технічної допомоги, зокрема Ради Європи та ПРООН.

За оцінкою *Council of Europe (2013)*, саме в цей період «Україна зробила перші системні кроки у напрямку електронної демократії через відкриття каналів громадської участі в онлайн» [286].

Період 2005-2013 рр. став *поворотним в комунікаційній культурі публічного управління*. Хоча рівень довіри до влади залишався низьким, зросли *громадянська активність* і вимоги до прозорості державної діяльності. Відбувся перехід від спорадичних комунікацій до *інституційного врегулювання участі*, хоча

ефективність реалізації цього підходу залишалася обмеженою через брак координації, політичний опір та слабкість місцевих громадських об'єднань.

III. Етап цифровізації та відкритого врядування (2014-2021 рр.).

Період після 2014 року став *якісним зламом* у розвитку комунікаційних відносин у публічному управлінні в Україні. Цей період визначають п'ять ключових чинників:

- 1) *Політична трансформація після Революції Гідності*, що актуалізувала суспільний запит на прозорість, підзвітність та участь громадян у прийнятті рішень.
- 2) *Стрімкий розвиток цифрових технологій*, які відкрили нові можливості для комунікації між державою і громадянами.
- 3) *Початок війни на сході України*, яка поставила перед державою виклики інформаційної безпеки, стратегічних комунікацій та довіри до офіційних джерел.
- 4) *Реформа децентралізації*, яка змінила архітектуру місцевого врядування, надала громадам більше повноважень і стимулювала впровадження цифрових сервісів та нових форм комунікації з жителями.
- 5) *Інтеграція європейських принципів відкритого врядування*, що включає приєднання до міжнародних ініціатив, таких як *Open Government Partnership*, та впровадження стандартів електронної демократії.

В умовах масштабних викликів – революційної зміни влади та збройної агресії росії – Україна не лише зберегла курс на трансформацію, а й активізувала ключові реформи, зокрема у сфері децентралізації та публічного управління. Це дозволило посилити спроможність громад і впровадити нові цифрові інструменти взаємодії між державою та суспільством. Цей етап позначений переходом *від консультативної моделі до інтерактивної моделі публічних комунікацій*, де держава поступово стає відкритою платформою для співпраці, а громади – активними виробниками смислів і рішень.

Ключовим трансформаційним процесом цього етапу стала *децентралізація влади*, яка створила нову інституційну базу для розвитку територіальних громад, посиливши їхню автономію, фінансову спроможність та відповідальність за прийняття рішень. У результаті громади отримали не лише більше повноважень, а

й мотивацію до активного впровадження цифрових рішень, електронних сервісів, прозорих механізмів комунікації з жителями. Саме децентралізація стала передумовою для розширення практик *e-врядування*, оскільки надала громадам свободу у виборі інструментів публічного залучення, форм зворотного зв'язку та локальної цифрової інфраструктури. Як зазначається у Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, децентралізація мала на меті «створення правових, організаційних та матеріальних умов для сталого розвитку громад і зміцнення місцевої демократії» [181].

Після подій 2014 року – Революції Гідності та початку збройної агресії російської федерації проти України, що призвела до окупації Криму і війни на сході, – довіра до інститутів влади опинилася під загрозою. В цих умовах держава почала формувати нову парадигму *публічної комунікації* – відкритої, швидкої та цифрово орієнтованої. З цією метою у 2014 році було створено Міністерство інформаційної політики України, яке вперше отримало повноваження щодо координації інформаційної безпеки та державних комунікацій [123].

У 2016-2019 роках Міністерство інформаційної політики України ініціювало прийняття низки стратегічних документів, серед яких: *Доктрина інформаційної безпеки України* [176] та *Стратегія комунікацій уряду щодо європейської інтеграції України на 2018-2021 роки* [178]. Уперше на державному рівні комунікація була визначена як *системна управлінська функція*, що поєднує інформаційну політику, публічні консультації, державні наративи та кризові комунікації.

Як підкреслює Ж. Денисюк, «українська держава почала поступово переходити від реактивного інформування до проактивного управління інформаційними потоками, які формують суспільні настрої й довіру до влади» [46].

У цей період Україна приєдналася до *Партнерства «Відкритий Уряд»* (Open Government Partnership, OGP), узявши на себе зобов'язання щодо розвитку прозорості, підзвітності та участі громадян [224]. У 2015-2021 роках були реалізовані три Національні плани дій у межах ініціативи OGP, які передбачали:

- створення єдиної державної вебплатформи публічних консультацій (*consult.gov.ua*);
- відкриття бюджетних даних через портал *openbudget.gov.ua*;

- розвиток системи відкритих державних реєстрів.

Згідно з оцінками OECD (2021), Україна стала одним із лідерів європейського регіону у сфері цифрової відкритості, хоча рівень координації між інституціями залишався низьким. Адже «Відкритість без узгодженості створює ризик фрагментації державних комунікацій, коли різні відомства транслюють суперечливі повідомлення» [303].

Важливою віхою інституційної еволюції стало створення у вересні 2019 року *Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри)* – органу, який має визначати пріоритети цифровізації держави, розвитку електронних послуг та цифрової грамотності громадян [125].

Серед ключових ініціатив нового міністерства варто згадати:

- запуск *порталу та мобільного додатку «Дія»* – єдиного цифрового середовища взаємодії громадян і держави (<https://diia.gov.ua>);
- запровадження *єдиного реєстру е-послуг*;
- підвищення прозорості за рахунок інтеграції баз даних державних органів.

За рейтингом *E-Government Development Index 2022*, Україна увійшла до ТОП-50 країн світу за рівнем розвитку електронного урядування (*United Nations, 2022. E-Government Survey*) [330].

Ці процеси заклали фундамент для *мережевого типу публічних комунікацій*, де громадяни отримують не лише доступ до інформації, а й можливість зворотного зв'язку, ініціювання змін та контролю за владою.

В умовах гібридної війни проти України, яка триває всі роки незалежності та суттєво посилилася після 2014 року, *кризові й стратегічні комунікації* набули виняткової ваги як інструменти захисту інформаційного простору. Додатковим викликом для державної комунікаційної політики стала *пандемія COVID-19*, яка виявила вразливість суспільства до інформаційних маніпуляцій, фейків, паніки та недовіри до офіційних джерел. У цих умовах постала потреба в *інституціалізації комунікаційної безпеки*, зокрема в посиленні ролі держави у забезпеченні прозорого, оперативного й достовірного інформування громадян.

З цією метою у березні 2021 року при Міністерстві культури та інформаційної політики було створено *Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ)* – державну установу, метою якої стало «забезпечення цілісності інформаційного простору, протидія дезінформації та формування стійкості громадянського суспільства» [136].

Діяльність Центру стала відповіддю на гібридні загрози, у тому числі інформаційні атаки, спрямовані проти України в умовах пандемії, ескалації військової агресії та масштабної цифрової трансформації. Центр став першим в історії України *інституційним містком між державою, громадянським суспільством і media*, реалізуючи комунікаційну модель, подібну до європейських *StratCom-структур* (Латвія, Литва, Польща, НАТО StratCom COE).

Пандемія COVID-19 стала не лише глобальним викликом для системи охорони здоров'я та економіки, а й *потужним поштовхом до трансформації форм комунікації між державою, органами місцевого самоврядування та громадянами*. Уперше на інституційному рівні в Україні було масово впроваджено *дистанційні формати взаємодії*, що змінили традиційні підходи до управління громадами. В умовах локдауну та обмеження фізичних контактів електронні сервіси, онлайн-консультації, публічні обговорення у цифровому середовищі, електронні петиції, «гарячі лінії» та соціальні мережі стали основними каналами комунікації. Для громад це стало новим етапом еволюції комунікаційних відносин, оскільки дистанційна взаємодія вийшла за межі тимчасового рішення і поступово *інституціалізувалася* як звична практика публічного управління. Відповідно, цифрова доступність, комунікаційна гнучкість та інтерактивність стали новими критеріями ефективності комунікаційного забезпечення розвитку територіальних громад.

Зокрема, уряд активно розвивав дистанційні сервіси, що дозволяли громадянам отримувати державні послуги та взаємодіяти з владою онлайн. Центральними у цьому процесі стали державний портал та мобільний застосунок «Дія», який увібрав у себе численні електронні сервіси для доступу до цифрових документів, реєстрації бізнесу, публічних звернень та онлайн-петицій, що стало важливою частиною комунікації з громадянами в період обмежень через COVID-19.

Дія.Цифрова громада як окрема національна платформа сприяла впровадженню цифрових рішень безпосередньо в територіальних громадах, забезпечуючи місцеву взаємодію, лідерство й обмін кращими практиками цифровізації.

Поширення електронного врядування в цей період носило масовий характер, що посилювало *цифрову партисипацію*. Окрім державних ініціатив, значну роль у цифровій комунікації громад відіграли міжнародні та донорські програми, які реалізовували проєкти цифрових сервісів на локальному рівні. Серед найбільш масштабних – система електронної взаємодії «Трембіта», яка забезпечує обмін даними між реєстрами та установами, та інформаційна система автоматизації центрів надання адмінпослуг «Вулик», що дозволяє громадам оптимізувати надання послуг та комунікацію з мешканцями. Обидва проєкти реалізовувалися в рамках EU4DigitalUA та U-LEAD з Європою за фінансової підтримки Європейського Союзу та урядів країн-членів [145; 269]. Крім цього, громади отримували підтримку на впровадження чат-ботів, мобільних застосунків, сервісів розумного оповіщення та локальних платформ участі громадян, зокрема через конкурси від ПРООН, USAID, GIZ, EGAP та інших донорів [214; 146; 127].

Цей зсув сприяв формуванню *нової цифрової комунікаційної культури*, у якій прозорість, оперативність та доступність інформації стосовно діяльності органів публічної влади стали ключовими вимогами з боку громадськості.

Цей етап ознаменувався глибокими трансформаціями у сфері публічних комунікацій. У відповідь на суспільно-політичні виклики та зростання потреб громад у швидкому й прозорому управлінні держава почала формувати нову парадигму комунікацій – цифрову, відкриту та партисипативну. Як зазначалося вище, в цей період було створено спеціалізовані інституції (*Міністерство інформаційної політики, Міністерство цифрової трансформації, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки*), прийнято стратегічні документи у сфері інформаційної політики та цифровізації, а також активно впроваджувалися електронні сервіси, мобільні застосунки та платформи участі. Пандемія COVID-19 ще більше прискорила ці процеси, зробивши дистанційну комунікацію та електронне врядування нормою повсякденного управління, що стало важливим кроком на шляху до європейських стандартів *good governance*.

IV. Етап впровадження стійкого комунікаційного врядування (2022-2026 рр.).

Повномасштабна війна радикально змінила функції публічних комунікацій: від *сервісно-інформаційних до стратегічно-безпекових*. У воєнних умовах держава намагається будувати *кризово-орієнтовану модель*, яка спирається на три складові:

- *єдине координаційне ядро* (в т.ч., узгодження меседжів між інституціями);
- *цифрова екосистема взаємодії з жителями* (оперативність, масштабування);
- *інституційна спроможність протидії дезінформації* (аналітика, навігація ризиків).

Європейські інституції паралельно адаптували власні підходи до протидії зовнішнім інформаційним маніпуляціям та інтерференції – *FIMI* (*іноземні інформаційні маніпуляції та втручання від Foreign Information Manipulation and Interference*), що задало рамку для партнерської взаємодії України з ЄС у сфері стратегічних комунікацій [318].

Електронне урядування стало «скелетом» комунікаційної взаємодії у війні – цьому сприяли інтеграція сервісів «Дії», консультування та подання звернень онлайн, віддалений доступ до публічної інформації, базові транзакційні послуги та інше. Згідно з *UN E-Government Survey 2024*, глобальні показники EGDI/E-Participation зростають, а Україна відноситься до групи держав, що прискорили цифровізацію послуг і каналів зворотного зв'язку, зокрема через інтегровані платформи та спільні стандарти інтероперабельності. Це безпосередньо підвищує спроможність держави підтримувати довіру під час криз [331].

ЄС розгорнув інституційні рішення для системного виявлення та викриття *FIMI* (створення *FIMI-ISAC*, розвиток «*FIMI Toolbox*»), формує спільний операційний контур для урядів-партнерів, медіа та дослідницьких спільнот. Для України це означає доступ до індикаторів загроз, практик міжвідомчого обміну та узгоджених протоколів кризових комунікацій [318]. OECD у 2024-2025 роках підкреслює, що цифровізація (зокрема розширення екосистеми «Дія», е-будівництво та інші вертикалі даних) є одночасно *інструментом підтримки комунікаційної стійкості та довгострокової модернізації у напрямку підвищення доступності сервісів, прозорості потоків даних, скорочення циклу зворотного зв'язку для управлінських*

рішень. У фокусі ЄС – стійкі телеком-мережі, інтероперабельні реєстри, відкриті дані та залучення громадян до політик відновлення [267].

У період, що ми віднесли до етапу *стійкого комунікаційного врядування*, важливим вектором стали інституційні зміни, які розширюють можливості громадян для безпосередньої участі у публічному управлінні. Прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» (2025) [142] та Закону «Про публічні консультації» (2024) [174] стало кроком до закріплення європейських стандартів відкритості та залучення громадськості. Ці НПА вперше створили обов’язкову нормативну рамку для проведення публічних консультацій, громадських слухань, місцевих ініціатив, бюджетної участі, оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування тощо. Законодавство також надало право внутрішньо переміщеним особам та молоді віком від 14 років брати участь у більшості форм локальної демократії, що істотно розширює включення громадськості у процеси ухвалення рішень навіть в умовах воєнного стану. В результаті нормативно закріплені механізми співуправління стали інституційною противагою ризикам *локальної атомізації*, забезпечуючи сталість діалогу між громадянами і владою.

Дослідження про локальну демократію та стійкість громад фіксують, що прозорість і регулярні комунікації органів місцевого самоврядування з мешканцями (спеціальні цифрові платформи, відновлення інфраструктури, публічні консультації) виступають «клеєм» співуправління в умовах дефіциту ресурсів та постійної невизначеності в умовах воєнного стану [92; 293].

У 2022-2026 роках публічні комунікації України еволюціонували до *інтегральної моделі стійкості*, де поступово набувають системності, зокрема:

- централізується координація меседжів;
- розвивається розгалужена цифрова екосистема сервісів та громадської участі;
- розбудовується мережа інституцій протидії дезінформації в партнерстві з ЄС;
- набувають поширення локальні практики співуправління у громадах.

Для подальшого посилення системності необхідно: закріпити єдиний національний координаційний центр комунікацій; відстежувати вплив (*impact measurement*) інформаційних кампаній; підтримувати стійкість критичної

комунікаційної інфраструктури; інституціалізувати громадську участь на місцевому рівні (*інструменти народовладдя – КДО, ОСН, е-консультації та ін.*) як протизагу локальній атомізації.

Для підсумкового узагальнення викладеної історичної ретроспективи доцільно використати принципову схему (рис. 1.1), що відображає послідовність етапів еволюції комунікаційних відносин у публічному управлінні розвитком громад в Україні у 1991-2026 роках та їхні ключові детермінанти – політичну трансформацію, цифровізацію та суспільну модернізацію.

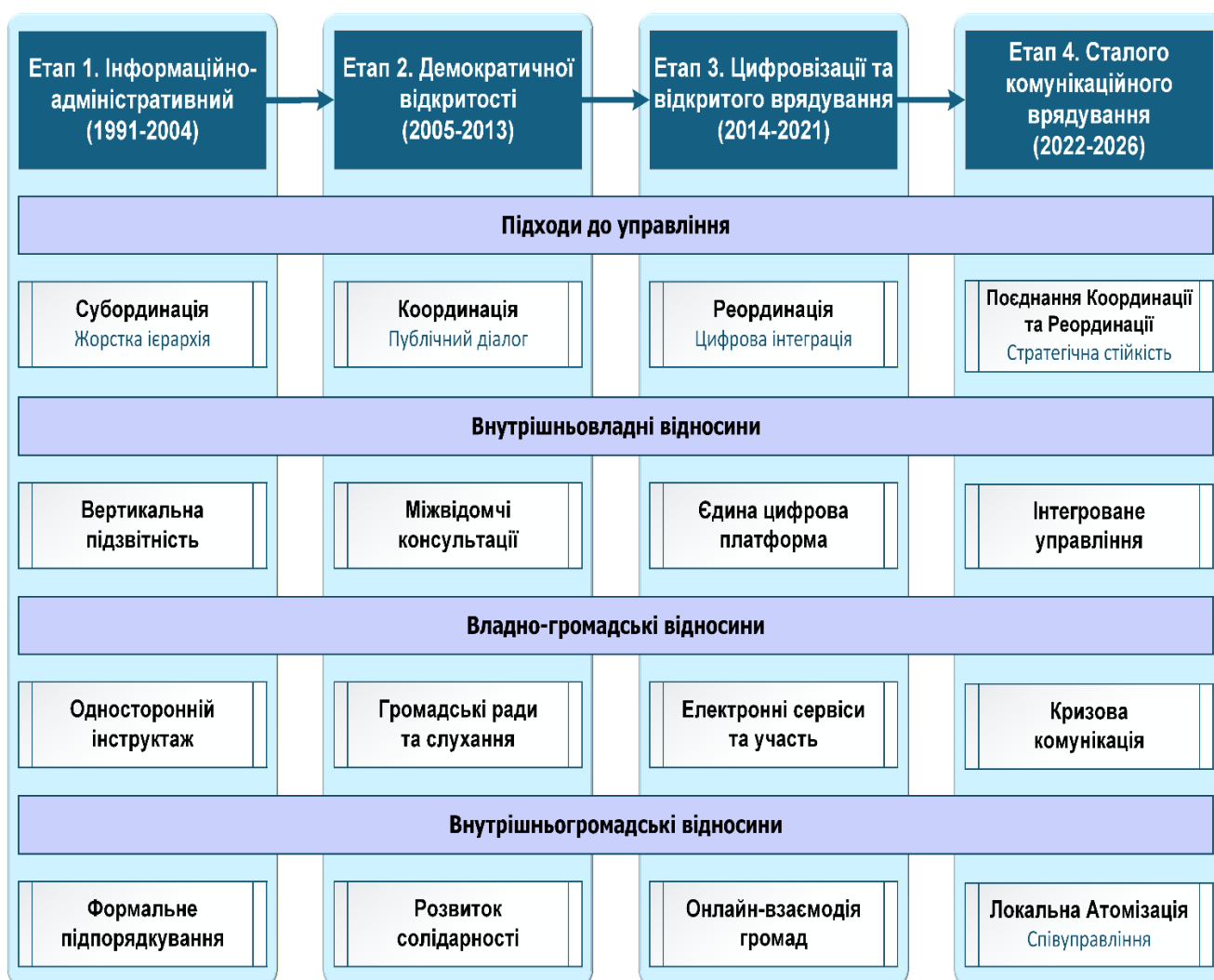


Рис. 1.1. Етапи еволюції комунікаційних відносин у публічному управлінні розвитком громад (1991–2026 рр.) та їхні ключові детермінанти.

Джерело: розробка автора

Схема фіксує, як змінювалися домінуючі моделі взаємодії «влада-громада» – від монологового інформування до партисипативних і мережевих форматів, – а

також дозволяє простежити, яким чином зрушення в нормативно-інституційних рішеннях і технологічній інфраструктурі впливали на довіру, участь та стійкість локальних комунікаційних контурів в межах кожного етапу. Саме у такій рамці еволюція комунікацій постає не як лінійне «поліпшення інструментів», а як зміна управлінської логіки, що має прямі наслідки для згуртованості громад і ризиків соціально-комунікаційної фрагментації.

Узагальнення, представлене на рис. 1.1, засвідчує, що еволюція комунікаційних відносин у публічному управлінні розвитком громад в Україні є процесом багатофакторної трансформації, в якому послідовно змінювалися нормативно-інституційні рамки взаємодії влади і суспільства, технологічна інфраструктура комунікацій та соціокультурні установки участі й довіри.

Для *інформаційно-адміністративного етапу (1991-2004)* характерною була перевага вертикального інформування та декларативність правових гарантій, що обмежувало можливості зворотного зв'язку та впливу громад на управлінські рішення. На *етапі впровадження демократичної відкритості (2005-2013)* відбулося інституційне оформлення консультаційних практик і посередницьких механізмів взаємодії, зокрема через інститути громадської участі, однак ефективність реалізації стримувалася слабкою координацією та нерівномірністю місцевих практик.

Період цифровізації та відкритого врядування (2014-2021) сформував технологічну основу нової комунікаційної моделі, у межах якої інформаційна відкритість, доступ до цифрових сервісів та онлайн-участь почали перетворюватися на звичні управлінські практики; водночас саме в цей час виразніше проявилися ризики фрагментації державних комунікацій та асиметрії між інституційною «відкритістю» і фактичною двосторонністю взаємодії.

Етап впровадження стійкого комунікаційного врядування (2022-2026) радикально актуалізував кризовий та безпековий виміри комунікацій: ефективність управління дедалі більше залежить від узгодженості меседжів, безперервності каналів інформування, протидії дезінформації та здатності підтримувати довіру в умовах високої невизначеності. В цих умовах комунікаційна еволюція набуває подвійного характеру: з одного боку, цифрові екосистеми підвищують

оперативність і масштабованість взаємодії, з іншого – посилюються ризики соціально-комунікаційної фрагментації, що створює підґрунтя для локальної атомізації громад як втрати горизонтальних зв'язків, довіри та здатності до співдії.

Отже, еволюція комунікацій у публічному управлінні розвитку громад має розглядатися як рух від монологового інформування до моделей участі й співуправління, де ключовим маркером демократичної зрілості стає не кількість каналів, а якість зворотного зв'язку, інклюзивність і стійкість комунікаційних контурів [69]. Ця ситуація обґрунтовує необхідність подальшого аналізу не лише інституційних змін, а й механізмів подолання фрагментації комунікаційного простору та зміцнення довіри як базової умови розвитку громад в умовах євроінтеграції.

1.3 Європейські стандарти та досвід їх застосування у публічному управлінні розвитком громад

В сучасних умовах демократичного врядування особливої актуальності набуває впровадження європейських стандартів участі громадськості, які ґрунтуються на принципах прозорості, підзвітності, відкритості та залученості. Такі стандарти не лише гарантують реалізацію прав громадян на участь у публічному управлінні, а й створюють інституційну основу для ефективної взаємодії між органами влади і громадянами. Вони формують довіру до публічних інституцій, підвищують якість рішень та забезпечують соціальну згуртованість, що особливо важливо на рівні територіальних громад.

Коріння сучасної європейської традиції участі громадян у процесах ухвалення рішень сягають ще доби ранньої модерності. Зокрема, французький мислитель Жан Боден у праці *«Шість книг про республіку»* (1576) сформулював концепцію суверенітету як вищої, неподільної та постійної влади. Попри те, що він ототожнював суверена з монархом, його ідеї стали підґрунтям подальшого осмислення народного суверенітету, який у XX-XXI століттях перетворився на ключовий принцип демократичного врядування [18].

Європейські стандарти взаємодії передбачають комплекс комунікаційних практик – від доступу до інформації про діяльність органів публічної влади до

механізмів двостороннього обміну (консультацій, зворотного зв'язку та інструментів участі), – які формують модель відкритого врядування. Саме такі підходи поступово стають ключовими у розбудові системи управління розвитком громад, де комунікація виступає не лише як інструмент інформування, а й як співтворчість громадян у процесі прийняття рішень.

Розвиток прикладних досліджень у сфері комунікаційної політики був започаткований завдяки ініціативам ЮНЕСКО, яка ще з моменту свого заснування у 1946 році визначила комунікацію як ключовий чинник сталого розвитку. Цей підхід закріплено в статті 1.2 Конституції ЮНЕСКО, де підкреслюється значення інформації для зміцнення миру, безпеки й співпраці між народами [74, с. 48].

Із 1958 року ЮНЕСКО стає провідною міжнародною організацією, яка підтримує розбудову комунікаційної інфраструктури, насамперед у країнах, що розвиваються. У своїх документах вона послідовно обґрунтовує, що ефективна система комунікації є не лише засобом обміну інформацією, а й необхідною умовою соціального, економічного та культурного розвитку громад.

Значний внесок у теоретичне осмислення цього напрямку зробив американський дослідник Вілбур Шрамм, чия праця «Засоби масової інформації та національний розвиток» (*Mass Media and National Development* (1962) за підтримки ЮНЕСКО довела, що мас-медіа можуть стати рушієм розвитку, формувати національну ідентичність, підтримувати громадянську активність і сприяти модернізації суспільства [312, с. 49].

У 1972 році ЮНЕСКО вперше дала офіційне визначення поняття «комунікаційна політика», окресливши її як систему довгострокових принципів і норм, що регулюють функціонування інформаційних систем. Така політика має ґрунтуватися на цінностях конкретного суспільства, його політичній ідеології, культурних традиціях і соціально-економічних реаліях. Її призначення – створити спільний інформаційний простір, забезпечити громадянам доступ до знань, участь у прийнятті рішень і реалізації програм розвитку [333, с. 52].

У 1978 році група експертів ЮНЕСКО визначила ключові цілі національної комунікаційної політики:

- формування атмосфери спільного прагнення в суспільстві;
- ефективне використання комунікаційних ресурсів для соціального розвитку;
- залучення громадян до процесів розвитку через інформування;
- координація зусиль між державними й недержавними структурами у сфері медіа;
- зменшення дублювання функцій та витрат;
- орієнтація комунікації на досягнення національних пріоритетів [333].

Особливо актуальними ці принципи є для органів місцевого самоврядування, які сьогодні активно використовують комунікаційні інструменти – від онлайн-консультацій до платформ електронної демократії. Саме *комунікаційна політика* дедалі більше перетворюється на один із ключових інструментів у забезпеченні публічної легітимності, прозорості, зворотного зв'язку та ефективного управління розвитком територіальних громад.

Ідеї, започатковані ЮНЕСКО, зокрема розуміння комунікації як основи розвитку, системне бачення ролі громадськості в інформаційних процесах та необхідність формування відкритого інформаційного простору стали концептуальним підґрунтям для формування ключових європейських документів. Зокрема, принципи ЮНЕСКО знайшли відображення в «Білій книзі з європейського врядування» (2001) [270], яка закріпила підходи до відкритості, участі та підзвітності, а також у Кодексі належної практики участі громадськості Ради Європи (2009) [77], що формалізував механізми взаємодії між владою та громадянським суспільством. Таким чином, міжнародна нормативна база, започаткована ЮНЕСКО, стала фундаментом для розбудови комунікаційної політики в межах Європейського Союзу, зокрема на рівні публічного управління розвитком громад.

Це особливо важливо для України, де реформи децентралізації та інтеграції з європейськими стандартами управління потребують не лише правових змін, а й сучасної комунікаційної інфраструктури, яка забезпечує ефективний діалог між владою і громадою. За таких умов адаптація європейських стандартів комунікаційного забезпечення стає одним із ключових факторів успішного

розвитку громад, підвищення рівня довіри до органів влади та активізації громадської участі в управлінських процесах.

У країнах Європейського Союзу громадянське суспільство відіграє ключову роль у формуванні публічної політики на місцевому рівні та є невід'ємною складовою суспільно-політичного, культурного та адміністративного життя. Відповідно до статті 11 *Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод*, ухваленої Радою Європи, кожен громадянин має гарантоване право на свободу зібрань та об'єднання, що створює підґрунтя для активної участі населення у процесах управління громадами [254].

Починаючи з кінця XX століття, більшість європейських країн цілеспрямовано впроваджують *принципи демократичного врядування*, серед яких:

- відкритість влади;
- відповідальність органів публічної адміністрації перед громадянами;
- участь громадян у прийнятті рішень;
- прозорість діяльності органів самоврядування;
- ефективність та узгодженість політик.

Реалізація цих принципів на практиці вимагає *системної комунікації між владою та громадянами*, а також створення відповідних інституційних і технологічних механізмів, що дають змогу оперативно враховувати потреби населення, інформувати про ініціативи та забезпечувати зворотний зв'язок.

У країнах ЄС залучення жителів до вирішення питань розвитку громади – це не лише інструмент участі, а й встановлена практика управління, що вважається нормою публічного врядування. Відтак якість та ефективність ухвалених рішень на місцевому рівні значною мірою залежать від рівня комунікативної взаємодії між органами місцевого самоврядування і громадянами.

Відповідно до нормативно-правових актів Європейського Союзу, *громадяни мають бути належно поінформовані про:*

- ініціативи та проєкти розвитку громади;
- плани органів влади;
- діяльність представників місцевої та регіональної адміністрації.

Комунікаційне забезпечення як організований обмін інформацією, консультативна участь та механізми цифрової взаємодії гарантує прозорість процесів управління, легітимність рішень та зменшує соціальні ризики у реалізації локальних політик.

Ідея взаємодії публічної влади з інститутами громадянського суспільства – такими, як об'єднання громадян, ініціативні групи, неурядові організації – має у Європі глибокі нормативно-правові й політичні витоки. Формування стандартів відкритого управління, орієнтованого на участь громадян, розпочалося ще в середині ХХ століття, але чітко інституціалізувалося в низці ключових європейських документів наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття.

Вагоме значення в цьому процесі має Конвенція Європейської економічної комісії ООН «Про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля», так звана *Орхуська конвенція* 1998 року. В ній уперше чітко зафіксовано *право громадськості бути поінформованою та брати участь у прийнятті рішень*, які мають публічний характер, особливо в екологічній сфері. Такий підхід утвердив *комунікацію між владою та громадянами як юридично значущу форму участі* [253].

У 2002 році Рада Європи ухвалила Основоположні принципи статусу громадських організацій в Європі, в яких підкреслено, що: «громадські організації є важливою складовою демократичного суспільства і мають право брати участь у процесах публічного управління через діалог і консультації з органами влади» [208].

Ще раніше – у *Римських договорах* 1957 року, що стали основою для створення Європейського Союзу, – було зафіксовано необхідність залучення економічних та соціальних груп інтересів до формування спільного європейського ринку [320]. З цією метою було створено *Європейський економічний і соціальний комітет (EESC)* – дорадчий орган, який представляє інтереси громадянського суспільства, профспілок, бізнесу, фермерських і споживчих організацій [232]. Він і до сьогодні забезпечує постійну комунікацію між владою ЄС та громадськістю держав-членів, що є прикладом інституційної взаємодії.

У подальших договорах – Єдиному Європейському акті (1986), Маастрихтському (1992), Амстердамському (1997), Ніццькому (2000) – ця роль Комітету була закріплена на рівні постійного *консультативного органу*, що бере участь у формуванні рішень на всіх етапах політичного процесу [326; 321; 322; 323].

Лісабонський договір 2007 року (чинний з 2009 року) суттєво змінив підхід до комунікації в межах ЄС. Згідно з ним, публічна влада зобов'язана діяти прозоро, забезпечити відкритість прийняття рішень, комунікувати з громадянами на всіх етапах політичного циклу [324].

Таким чином, у законодавстві ЄС закладено фундамент для *активної, формалізованої участі громадян у публічному управлінні*, зокрема на місцевому рівні, через механізми комунікації та консультативної взаємодії.

Як зазначає експертка ОБСЄ А. Куюмджиєва, реформа європейського управління, започаткована Єврокомісією на початку 2000-х років, була відповіддю на зниження рівня довіри до влади та відчуження громадян від політичного процесу. Стратегічною метою реформи стало відновлення цього зв'язку через прозорість, відкритість і комунікаційну взаємодію з громадянським суспільством [95].

В рамках цієї глобальної реформи Комісія прийняла цілу низку документів (*Інформаційно-комунікаційну Стратегію; План Дій Комісії з покращення комунікації в Європі; План Д: для демократії, діалогу та дебатів; Білу Книгу з Європейської комунікаційної політики; Жовту Книгу з комунікації ЄС*), мета яких – залучити громадян до широкомасштабних обговорень питань, що поступово сприяє покращенню комунікації не тільки між інституціями ЄС та громадянами, а й налагоджує комунікаційну взаємодію на локальному рівні.

Оновлена європейська реформа публічного управління, започаткована на початку 2000-х років, була спрямована на усвідомлення того, що демократичні інститути як національного, так і наднаціонального рівня повинні докласти зусиль для «*відновлення зв'язку*» з громадянами, з метою підвищення ефективності та легітимності прийняття управлінських рішень [270; 280].

У Білій книзі «*Про європейське управління*», яку Європейська Комісія оприлюднила у 2001 році, були чітко прописані інструменти посилення

громадської участі в політичному процесі, а також необхідність цифровізації процесів комунікації між владою і громадянами.

Основні рекомендації включали:

- забезпечення онлайн-доступу до актуальної інформації про підготовку рішень на всіх етапах політичного циклу;
- розроблення та публікацію єдиних стандартів проведення консультацій з громадськістю;
- посилення механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє контролювати процес прийняття рішень;
- розвиток партнерських відносин між владою та представницькими організаціями громадянського суспільства, що передбачають не лише консультації, а й гарантії представництва та прозорості [270].

Одночасно *Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD)* розробила модель трьох базових стадій взаємодії між громадянами та публічною владою і при цьому наголошує, що для кожної стадії мають бути відповідні інституційні, правові та культурні передумови :

1. *Інформування* – односторонній рух інформації від уряду до громадян, який вимагає наявності нормативної бази, прозорих процедур, ефективних механізмів нагляду та суспільства, обізнаного у своїх правах.

2. *Консультації* – взаємодія, яка дозволяє врахувати громадську думку і реалізуються через формальні та неформальні інструменти – від правових норм до звичаєвих практик;

3. *Активна участь (партнерство)* – коли громадяни та інститути громадянського суспільства (ІГС) беруть участь у формуванні та реалізації політик, що передбачає співтворчість у формуванні рішень, зокрема у сфері місцевого врядування [280, с. 27].

Таким чином, як підкреслює Європейська Комісія, ефективне публічне управління більше не може базуватися лише на ієрархічному адмініструванні, натомість воно має розвиватися через прозору, двосторонню та цифрово підтриману комунікацію з громадськістю.

Для глибшого розуміння природи сучасних підходів до комунікаційної взаємодії між владою та громадськістю важливо простежити, як саме формувалися відповідні європейські стандарти. Вони не виникли одномоментно, а були результатом тривалого процесу, який охоплює як міжурядові ініціативи, так і прикладні дослідження в галузі масової комунікації, управління, прав людини та цифрових технологій.

На рис. 1.2 представлено етапи формування європейських стандартів участі громадськості та комунікаційної політики в публічному управлінні. Це формування відбувалося як послідовна еволюція від *ціннісно-концептуальних засад* до *процедурно-інституційного закріплення* і подальшої *цифрової інструменталізації*.

На першому етапі міжнародні підходи ЮНЕСКО визначили комунікаційну політику як систему довгострокових принципів, орієнтованих на розвиток і включення громадян до процесів ухвалення рішень, а також заклали ідею відкритого інформаційного простору й координації комунікаційних ресурсів.

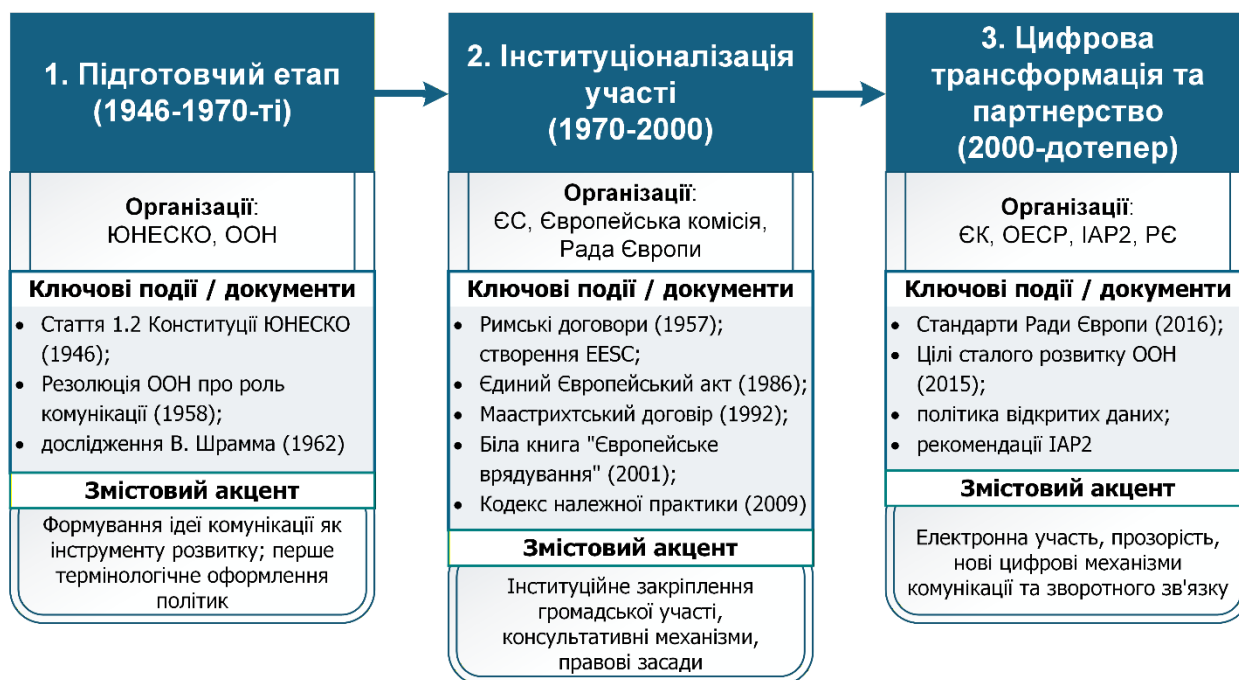


Рис. 1.2. Етапи формування європейських стандартів участі громадськості та комунікаційної політики в публічному управлінні

Джерело: розробка автора

На другому етапі ці підходи були інституціоналізовані в європейській нормативній традиції відкритого врядування – через акцент на відкритості, участі та підзвітності, зокрема в документах ЄС і Ради Європи.

На третьому етапі, у відповідь на кризу довіри та зростання складності політичного циклу, стандарти участі отримали розвиток у напрямі двосторонньої, цифрово підтриманої комунікації та процедур участі, які мають забезпечувати не лише інформування, а й реальний зворотний зв'язок.

Саме ця логіка – від принципів до механізмів – узагальнюється на рис. 1.2, де систематизовано ключові етапи, інституції та документи, релевантні для адаптації в українському контексті. Це узагальнення дає підстави розглядати комунікаційну політику ЄС як інституційно оформлену систему, що поєднує принципи відкритості і прозорості, орієнтації на потреби аудиторій, диверсифікації каналів, інтегрованості комунікаційних контурів і сталої взаємодії з громадянським суспільством. У цій логіці комунікація виступає не лише каналом інформування, а й механізмом підтримання легітимності рішень і формування спільного публічного простору, у межах якого участь громадян набуває процедурно забезпеченого характеру.

Практичне впровадження таких підходів у публічне управління розвитком громад, зокрема в країнах-партнерах ЄС, істотно підсилюється міжнародними програмами та ініціативами, що виконують роль *«інструментального мосту»* між нормативними стандартами й управлінськими практиками на місцевому рівні: вони забезпечують методологічний супровід, розвиток спроможності інституцій, фінансування інновацій та цифрових рішень, а також поширення порівнюваних підходів до прозорості й залучення. Ключові міжнародні програми та ініціативи, релевантні для формування й реалізації комунікаційної політики у публічному управлінні, систематизовано у таблиці 1.2.

У представленому огляді міжнародні ініціативи не лише задають вектор розвитку для політики участі, а й забезпечують країни практичними інструментами для впровадження демократичних стандартів комунікації. Для України вони стали не просто зовнішніми орієнтирами, а й дієвими механізмами модернізації публічного управління у громадах – через електронні сервіси, відкритість бюджетів, цифрову участь жителів у прийнятті рішень.

Таблиця 1.2 – Міжнародні програми та ініціативи, що впливають на формування та реалізацію комунікаційної політики у публічному управлінні

Назва програми / ініціативи	Організація / Країна-ініціатор	Рік запуску	Основна мета	Форми впливу на комунікаційну політику	Український контекст
<i>Eastern Partnership</i>	ЄС	2009	Підтримка демократизації, залучення ІГС	Розвиток місцевих платформ участі, підтримка громадянського діалогу	Форум громадянського суспільства, регіональні проекти
<i>Open Government Partnership (OGP)</i>	Глобальна ініціатива (США, Бразилія та ін.)	2011	Прозорість, відкритість, електронна участь	Е-консультації, відкриті бюджети, цифрові платформи	Е-dem, ProZorro, Портал відкритих даних
<i>OECD Digital Government Review</i>	Організація економічного співробітництва та розвитку	2022 (для України)	Розвиток цифрового врядування, включення громадськості	Рекомендації щодо електронної участі, доступності сервісів	Аналіз і рекомендації для цифровізації громад, Мінцифри, «Дія»

Джерело: авторська систематизація

Розглянемо, що мається на увазі під комунікаційною політикою в європейських країнах, використовуючи конкретні приклади. У контексті цього дослідження особливо цікавим є досвід сучасної Німеччини.

В Німеччині у 2000 році було опубліковано Меморандум про електронне урядування, який затвердив залучення громадянського суспільства до процесу прийняття рішень [262]. Уряд активно використовує цифрові платформи для збору громадської думки (наприклад, www.dialog-ueber-deutschland.de) та веде активну роботу з роз'яснення політики через офіційні урядові канали, включаючи *YouTube* і *Twitter*. Федеральна служба преси та інформації регулярно готує інформаційні посібники для різних груп населення [244].

Комунікаційна політика в Нідерландах координується Інформаційною радою та Академією публічної комунікації. Особливу увагу приділено внутрішній комунікації між державними органами, а також прозорості і легкості доступу громадян до інформації через державні онлайн-сервіси. Це формує довіру громадян і підтримує високий рівень громадської участі [308].

Публічна комунікація у *Швеції* ґрунтується на принципах верховенства права, прозорості та поваги до прав людини. Усі міністерства мають інформаційно-комунікаційні відділи, координовані урядовим інформаційним департаментом. Портал *www.sweden.se* надає послуги кількома мовами з урахуванням потреб меншин і людей з інвалідністю. Особливий акцент робиться на *емоційну залученість працівників влади та громадян до процесів прийняття рішень* [307].

В *Фінляндії* електронна платформа *www.Suomi.fi* надає доступ до адміністративних послуг, згрупованих за життєвими ситуаціями, а *www.2030.fi* дозволяє громадянам ділитися баченням майбутнього країни. Публічні консультації та персоніфіковані послуги підтримують високий рівень зворотного зв'язку [233].

У *Франції* діє Закон про цифрову республіку (*Loi pour une République numérique*), що передбачає вимогу *повної доступності веб-сайтів державного сектору*. В основу покладено національний стандарт – Загальні рамки для покращення доступності (*Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité*), який базується на *WCAG 2.0/2.1 AA*. Це формує підґрунтя для інклюзивного цифрового врядування, з орієнтацією на рівні можливості для всіх [315].

Естонія – лідер у повноцінному переході до електронного врядування. Через систему *X-Road* держава забезпечує взаємодію між базами даних різних установ, а громадяни мають доступ до понад 99% публічних послуг онлайн. Цифровий ідентифікатор, електронне голосування, бюджет участі – практики, що можуть бути адаптовані в Україні [265].

У *Польщі* розвинено платформу «Моя Громада» (*Moje Państwo*), де можна стежити за діяльністю органів влади, брати участь у консультаціях, подавати ініціативи. Також функціонує *Центральний портал громадських консультацій*, що підвищує прозорість урядових рішень [275; 281].

Словенія забезпечує єдину державну комунікаційну платформу, де уніфіковано всі веб-сайти державних органів. Державна служба комунікацій координує як внутрішню, так і зовнішню інформаційну політику, включно з кризовими комунікаціями та міжнародним іміджем країни [282; 316].

Данія практикує інклюзивну комунікацію через публічні консультації та веб-форуми. Портал *Borger.dk* забезпечує спрощений доступ до всіх публічних послуг, а *Virk.dk* – для бізнесу. Принцип «цифровий за замовчуванням» реалізується через обов'язковість онлайн-доступу до державних послуг [342; 334].

Представлені приклади демонструють, що успішна комунікаційна політика у публічному управлінні базується на:

- чітко визначених стандартах доступності та прозорості;
- цифровій інтеграції публічних послуг;
- зворотному зв'язку та активному залученні громадян до управління.

Тобто, одним із ключових елементів ефективної комунікаційної політики в публічному управлінні є *зворотний зв'язок з громадськістю*, який дозволяє не лише інформувати громадян, а й отримувати відгуки, коригувати управлінські рішення та формувати нові політики на основі запитів суспільства. Влада може здійснювати зворотний зв'язок через різноманітні методи, серед яких:

- опитування громадської думки;
- публічні обговорення та громадські слухання;
- проведення семінарів і конференцій;
- фокус-групи і круглі столи з представниками громадянського суспільства [280, с. 27-29].

Важливою характеристикою сучасної європейської моделі є визнання здатності ІГС не лише реагувати на ініціативи влади, а й самостійно формулювати політичні пропозиції. У свою чергу, органи публічної влади повинні:

- відкрито інформувати громадянське суспільство про свої реформаторські наміри;
- надавати відповіді та обґрунтовану реакцію на пропозиції, отримані від ІГС;
- гарантувати врахування таких ініціатив у процесі прийняття рішень [280].

У більшості країн Європейського Союзу законодавчо закріплено обов'язок створення постійно діючих консультативних органів, які забезпечують участь громадськості у таких сферах, як охорона здоров'я, захист прав споживачів, екологічна безпека та сталий розвиток, соціальна політика. Такі органи діють за

участю представників ІГС та відіграють ключову роль у процесах ухвалення рішень, забезпечуючи комунікацію «влада – громадськість» на рівні *політичного діалогу*.

Багато країн мають відповідні інформаційні відомства та структурні підрозділи. Наприклад, у Бельгії – це Федеральна інформаційна служба, у Німеччині – Федеральна служба преси та інформації, у Чехії – Державний комітет з інформаційної політики, у Північній Македонії – Міністерство інформаційного суспільства та адміністрації. Кожна країна має свої традиції публічної комунікації, але всі європейські держави прагнуть максимально ефективно впроваджувати стандарти свободи слова, доступності преси й відкритості інформації, стимулюючи розвиток демократичних інститутів через залучення широких мас до процесу прийняття рішень [74].

Таким чином, можемо стверджувати, що з моменту прийняття у 1992 році *Маастрихтського договору* – угоди про утворення Європейського Союзу – було сформовано правову основу комунікаційної політики, спрямованої на досягнення цілей інформаційної та комунікаційної політики ЄС [321].

У липні 2001 року Європейська Комісія ухвалила процес обміну інформацією в нових рамках співпраці у сфері діяльності, яка стосується інформаційної та комунікаційної політики. Вона закликала інституції ЄС та держави-члени об'єднати свої зусилля, щоб відрегулювати інформаційно-комунікаційну політику. Вперше було визнано важливу роль, яку відіграють держави-члени в поширенні інформації для своїх громадян.

У 2005 році відбулися суттєві зміни у комунікаційній політиці, після того, як Європейська Комісія виявила прагнення ефективно спілкуватися щодо політики та діяльності ЄС і забезпечити більш якісний зв'язок з громадянами у *«Плані дій щодо поліпшення спілкування в Європі»* [239]. У документі Комісії було наполегливо рекомендовано терміново розширити канали комунікації та реформувати свої комунікаційні стратегії для забезпечення відкритості на всіх етапах процесу вироблення політики за принципами:

- *сприйняття* – громадяни повинні бути не тільки повідомлені, а й вислухані;
- *спілкування* – громадяни повинні бути проінформовані, щоб мати можливість взяти участь у демократичній дискусії;

- *врахування потреб громад* – комунікація повинна відповідати місцевим потребам громадян.

Білі книги Європейської Комісії відіграють важливу роль як стратегічні документи, що визначають довгострокові напрями розвитку політик ЄС. Вони не лише окреслюють бачення змін, а й виступають інструментами впровадження нових стандартів публічного управління, зокрема у сфері комунікації, участі громадян, цифрової трансформації. Саме через *Білі книги* закладаються концептуальні нормативні рамки, які згодом конкретизуються у законодавчих ініціативах та міждержавних програмах.

Так, для подолання розриву між ЄС та його громадянами у лютому 2006 року Європейська Комісія запропонувала «*Білу книгу з комунікаційної політики ЄС*», спрямовану на створення єдиного європейського публічного простору. При підготовці цієї *Білої книги* були використані рекомендації, які містилися в резолюції Європарламенту про реалізацію інформаційної та комунікаційної стратегії ЄС від 12 травня 2005 року [336].

Саме у цій *Білій книзі* пропонується кардинально новий підхід – рішуча відмова від одностороннього зв'язку з населенням на користь посилення діалогу. Базовим підходом нової політики є зафіксоване в *Договорі про ЄС* і в *Хартії основних прав громадян ЄС* право громадян на інформацію та свободу слова. Основними принципами тут є включення (*inclusiveness*), різноманітність (*diversity*) та участь (*participation*) [248; 252]. Будь-яка успішна комунікаційна політика ЄС, згідно з баченням Європейської Комісії, повинна зосередитися на потребах громадян, надаючи їм відповідні інструменти та обладнання – форум для обговорення та канали суспільного зв'язку, що забезпечить громадянам доступ до інформації і надасть певності, що їхні голоси почують.

Презентуючи «*Білу книгу з комунікаційної політики ЄС*» (2006), Комісія вперше у своїй практиці використала термін «*комунікаційна політика*» (*communication policy*) і на інституційному рівні запропонувала системне бачення комунікації як стратегічного інструменту зміцнення довіри до влади, підвищення участі громадян у прийнятті рішень і формуванні спільного європейського

простору [74, с. 48; 336]. Таким чином, комунікаційна політика вийшла за межі традиційної інформаційної стратегії і трансформувалася у цілісний напрямок публічного адміністрування, що передбачає відкритість, взаємодію, підзвітність і ціннісну орієнтацію на потреби громадян, зокрема на місцевому рівні.

У такому контексті головними завданнями *комунікаційної політики* є:

- покращення освіти громадянського суспільства (зокрема, люди в будь-якому віці повинні вміти користуватися Інтернетом, щоб мати повнішу інформацію про події, беручи участь у громадських дискусіях у режимі реального часу);
- спілкування громадян (форуми для громадських дискусій із загальноєвропейських та локальних проблем);
- взаємодія громадян та громадських інститутів (ліквідація розриву між ЄС та його громадянами вимагає створення і зміцнення зв'язків між населенням та органами влади всіх рівнів).

Таким чином, комунікаційна політика в ЄС базується не лише на доступі до інформації, а й на *інституційно закріпленій системі двосторонньої участі*, що забезпечує сталість, якість та легітимність управлінських рішень.

Слід також враховувати, що *Білі книги* Європейської Комісії – це стратегічні документи з аналітичною структурою, які передбачають відкритість доступу, громадське обговорення та наступну імплементацію у вигляді програм дій, якщо вони підтримані Радою ЄС. Особливої уваги заслуговує *Біла книга «Європейське врядування»* (2001) [270], у якій Європейська Комісія визначила *п'ять фундаментальних принципів*, які лежать в основі ефективного, відкритого та демократичного публічного управління:

1. *Відкритість* – органи влади мають активно комунікувати з громадськістю, пояснювати ухвалені рішення простою і зрозумілою мовою. Кодекси етики державних службовців вказують на обов'язковість доступної мови спілкування з громадянами.

2. *Участь (партисипація)* – громадськість повинна брати участь на кожному етапі процесу формування рішень – від планування до реалізації.

3. *Підзвітність* – необхідно чітко визначити роль кожного інституційного актора в управлінському процесі.

4. *Ефективність* – кожна ініціатива повинна відповідати поставленим завданням і бути оцінена за результативністю, впливом та економічністю.

5. *Злагодженість* – внутрішня узгодженість політик на всіх рівнях управління – від ЄС до місцевого самоврядування – є ключовою умовою успішного врядування, особливо в умовах зростання викликів [270; 75, с. 11-12].

Імплементація цих принципів на всіх рівнях публічної влади – *світовому, європейському, національному, регіональному та місцевому* – не лише гарантує демократичність політичного процесу, а й забезпечує єдність управлінських дій у складній багаторівневій системі, якою є Європейський Союз.

Особливе місце серед стратегічних документів ЄС займає *«Біла книга про майбутнє Європи: Роздуми та сценарії для ЄС-27 до 2025 року»* (2017) [337], опублікована у відповідь на виклики євроскептицизму, кризи довіри та зростання популізму. Цей документ запропонував п'ять сценаріїв розвитку Європейського Союзу, зокрема й ті, що передбачають активніше залучення громадян до процесів прийняття рішень. Уперше тут так чітко артикульовано необхідність публічної участі у стратегічному плануванні майбутнього ЄС, що відкрило нові можливості для демократичного діалогу та легітимізації управлінських рішень. Ця Біла книга стала основою для подальших консультацій із громадськістю в усіх країнах-членах Союзу, формуючи інклюзивний підхід до формування майбутнього Європи.

Наявність чітких нормативних засад участі громадськості, закріплених як на рівні ЄС, так і на рівні Ради Європи, свідчить про *усвідомлену потребу в залученні нових акторів публічного управління* – насамперед представників громадянського суспільства, які сприяють прозорості, підзвітності та інклюзивності управлінських процесів.

Європейські стандарти участі громадськості в управлінні розвитком громад можемо поділити на три основні типи: інституційні, процедурні та технологічні.

Інституційні стандарти визначають роль і функції учасників публічного управління, а також принципи взаємодії між владою та ІГС. Ці стандарти

сформульовані у *Кодексі належної практики участі громадян у процесі прийняття рішень Ради Європи* (2009) [77] та в *основоположних цінностях IAP2* [257], які наголошують на автономії ІГС, прозорості, партнерстві та можливості впливу громадськості на остаточні рішення.

До *процедурних стандартів* належать практичні рекомендації Ради Європи, викладені у документі *«Участь громадськості у процесі прийняття рішень»* (2016) [75], які включають інформування зацікавлених сторін, мінімальні терміни для консультацій (не менше 10 днів), обов'язковий зворотний зв'язок, електронні форми участі та юридичні гарантії.

Технологічні стандарти, що дедалі активніше інтегруються у публічне управління, охоплюють використання ІКТ, інструментів електронної демократії, відкритих даних та стандартів доступності інформації (зокрема WCAG 2.0/2.1, як у Франції) [315]. Вони розглядаються як основа інклюзивної участі та прозорості, особливо в умовах цифрової трансформації. Їхня важливість завжди підкреслюється при узагальненні кращих європейських практик [249; 325], де наголошується на необхідності адаптації інформації до потреб громадян та забезпеченні якісного зворотного зв'язку між владою і суспільством.

Узагальнення ключових європейських стандартів, що формувалися протягом останніх десятиліть, дозволяє виділити основні інституції, нормативні документи та принципи, що лягли в основу сучасної моделі публічного управління з активною участю громадськості. Нижче наведено порівняльну таблицю 1.3, яка демонструє, як ці стандарти реалізуються в Європейському Союзі, які організації є ініціаторами чи виконавцями цих процесів, на які документи вони спираються та які практики можуть бути адаптовані в Україні.

Таблиця 1.3 – Європейські та міжнародні стандарти комунікаційної політики у публічному управлінні розвитком громад

№	Організація / Інституція	Назва стандарту / принципу	Вихідний документ / рік	Приклади застосування в ЄС	Українські орієнтири / потенціал впровадження
<i>Інституційні стандарти</i>					

1	<i>Рада Європи</i>	Участь громадськості у прийнятті рішень	Кодекс належної практики (2009), Стандарти участі (2016)	Консультації, громадські обговорення, петиції	Е-консультації, громадський бюджет, слухання в громадах
2	<i>Європейський економічний і соціальний комітет (EESC)</i>	Інституційна взаємодія з громадянським суспільством	Римські договори (1957), Єдиний акт (1986), Лісабонський договір (2009)	Консультації з бізнесом, профспілками, екологами тощо	Рада громадського контролю при НАБУ, наглядові ради при закладах охорони здоров'я та освіти
Процедурні стандарти					
3	<i>Європейська Комісія</i>	Принципи доброго врядування: відкритість, участь, ефективність	Біла книга «Європейське управління» (2001)	Створення публічних платформ, систем звітності	Концепція публічного управління, Дія.City, Prozorro
4	<i>ОЕСР (OECD)</i>	3 рівні взаємодії: інформування, консультації, партнерство	ОЕСР Посібник з інформування, консультацій та участі (2001)	Партисипативне планування, політики участі	Нац. стратегія розвитку громадянського суспільства, публічні консультації
Технологічні стандарти					
5	<i>ЮНЕСКО</i>	Комунікаційна політика як елемент розвитку	Конституція ЮНЕСКО (1946), визначення 1972, 1978	Комунікаційна інфраструктура, регіональні медіа	Стратегії розвитку місцевих ЗМІ, ЦНАПи, платформи зворотного зв'язку
6	<i>IAP2 – Міжнародна асоціація участі</i>	Основні цінності участі громадськості	IAP2 Основні цінності участі громадськості (2006)	Форми діалогу: форуми, дебати, опитування	Партисипативне бюджетування, <i>UrbanLab</i> , <i>Спільнодія</i>
7	<i>Орхуський процес (UNECE)</i>	Орхуська конвенція (1998)	Доступ до інформації, участь у прийнятті рішень, доступ до правосуддя	Еко-консультації, відкриті реєстри, обговорення забудов	Портал <i>Ecomapa.gov.ua</i> , місцеві ЕКО-ініціативи

Джерело: сформовано автором на основі аналізу нормативних актів ЄС

Наведені у таблиці приклади свідчать, що для ефективної імплементації європейських підходів у публічне управління на рівні громад необхідне не лише формальне запозичення механізмів, а й створення сталого інституційного середовища для комунікації, забезпечення доступу до інформації, зворотного зв'язку та підзвітності. Відповідність українських ініціатив та нормативно-правових актів цим стандартам є передумовою інтеграції в європейський простір доброго врядування (*good governance*).

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження здійснено комплексний аналіз теоретичних і методологічних засад комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком територіальних громад, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність, структуру та функції комунікацій у сучасній системі врядування.

Передусім встановлено, що в умовах цифровізації, децентралізації та євроінтеграції комунікація набуває статусу ключового ресурсу публічного управління. Вона перестає бути допоміжним інструментом інформування і трансформується у стратегічний механізм забезпечення взаємодії, координації дій, формування довіри та залучення громадян до процесів ухвалення рішень. Це відповідає сучасним підходам до розуміння *good governance*, де комунікація є базовою умовою відкритості, підзвітності та участі.

У результаті аналізу наукової літератури з'ясовано, що понятійно-категоріальний апарат дослідження характеризується багатозначністю та відсутністю єдиного підходу до трактування базових категорій. Зокрема, поняття «комунікація» має міждисциплінарний характер і охоплює як технічний процес передавання інформації, так і соціальний механізм взаємодії, узгодження інтересів і формування спільних смислів. У цьому контексті важливим є розмежування понять «комунікаційний» і «комунікативний», що дозволяє чітко окреслити предмет дослідження саме у площині управлінських процесів.

Обґрунтовано, що комунікаційне забезпечення публічного управління розвитком громад доцільно розглядати як системно організовану діяльність, яка

включає формування інформаційної політики, розвиток каналів взаємодії, впровадження інструментів зворотного зв'язку та забезпечення участі громадян. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного використання комунікаційних інструментів до їх інтеграції у єдиний управлінський цикл.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних теоретичних підходів до розуміння комунікації. Встановлено, що класичні моделі (Шеннон–Вівер, Лассвелл, Шрамм) заклали основу для розуміння структури комунікаційного процесу, однак сучасні умови потребують їх розширення за рахунок включення соціальних, культурних і технологічних чинників. У цьому контексті значущою є багатовимірна модель комунікації, яка дозволяє розглядати її як комплексне явище, що поєднує інформаційні, соціальні, інституційні та технологічні аспекти.

Доведено, що в умовах розвитку територіальних громад комунікація виконує низку ключових функцій: інформаційну (забезпечення доступу до даних), координаційну (узгодження дій суб'єктів управління), інтегративну (формування соціальної згуртованості), легітимаційну (підвищення довіри до влади), партисипативну (залучення громадян до управління).

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що сучасна парадигма публічного управління передбачає перехід від ієрархічної моделі комунікації до мережевої, яка базується на принципах відкритості, взаємодії та партнерства. Особливого значення цей процес набуває на локальному рівні, де комунікація безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень і рівень довіри населення.

Водночас виявлено, що у вітчизняному науковому дискурсі недостатньо розробленими залишаються питання системного комунікаційного забезпечення розвитку громад. Більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах інформаційної політики або інструментах комунікації, що не дозволяє сформувати цілісне бачення комунікацій як інтегрованого механізму публічного управління.

У зв'язку з цим у межах дослідження введено та обґрунтовано поняття «локальна атомізація громад», яке відображає стан фрагментації соціальних і комунікаційних зв'язків на рівні територіальних громад. Встановлено, що це явище проявляється у слабкості горизонтальних зв'язків, низькому рівні довіри,

обмеженій участі громадян та недостатній ефективності комунікаційних механізмів. Локальна атомізація має комплексний характер і включає інституційний, соціальний, комунікаційний та цифровий виміри.

Доведено, що наявність локальної атомізації негативно впливає на розвиток громад, зокрема: знижує ефективність управління, ускладнює реалізацію реформ, послаблює соціальну згуртованість та формує недовіру до органів влади.

У цьому контексті особливого значення набуває формування комунікаційних механізмів, спрямованих на відновлення горизонтальних зв'язків і посилення взаємодії між владою та громадою.

Також встановлено, що євроінтеграційний курс України визначає нові вимоги до комунікаційного забезпечення публічного управління. Європейські стандарти врядування передбачають не лише формальну відкритість влади, а й реальне залучення громадян до процесів ухвалення рішень, що можливе лише за умов ефективної комунікації. Таким чином, комунікаційна модернізація виступає складовою ширшого процесу трансформації публічного управління відповідно до стандартів Європейського адміністративного простору.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що комунікаційне забезпечення розвитку територіальних громад є складною багаторівневою системою, яка потребує подальшого теоретичного осмислення та практичного вдосконалення. Його ефективність визначається не лише наявністю інструментів, а й рівнем інституційної спроможності, культурою взаємодії та здатністю до стратегічного управління комунікаціями.

Отже, сформоване у розділі теоретико-методологічне підґрунтя створює основу для подальшого аналізу нормативно-правових засад, сучасного стану та напрямів удосконалення комунікаційного забезпечення розвитку громад у наступних розділах дослідження.

Розділ 2

СУЧАСНИЙ СТАН КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правові засади комунікаційного забезпечення розвитку громад

Нормативно-правові засади комунікаційного забезпечення розвитку громад становлять ключовий інституційний фундамент для формування відкритого, підзвітного та інклюзивного врядування, оскільки саме через них закріплюються форми, механізми та межі взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування і громадськості.

У межах цього дослідження нормативно-правова еволюція комунікаційного забезпечення аналізується крізь призму переходу від субординаційної моделі управлінських комунікацій, характерної для ієрархічного, адміністративно-командного підходу, до координаційної та реординаційної моделей, що ґрунтуються на принципах партнерства, діалогу, мережевої взаємодії та співучасті громадян у процесах ухвалення рішень. Саме правові норми фіксують цей зсув управлінської логіки – від одностороннього інформування та контролю до багатоканальної комунікації, зворотного зв'язку та процедурно гарантованої участі громадян у публічному управлінні.

Разом із тим, науковці підкреслюють, що в Україні комунікаційна політика органів влади досі не врегульована спеціальним законом, а реалізується через окремі норми інституційної нормативно-правової бази [90]. Це призводить до фрагментарності у міжвідомчій та міжгалузевій взаємодії, особливо в умовах кризових викликів – пандемії та повномасштабної війни.

Наявність цілісного законодавчого підходу сприяла б створенню єдиної системи стратегічних комунікацій держави, що має забезпечувати узгодженість дій органів влади та громадянського суспільства. За відсутності такого підходу управлінські комунікації носять переважно реактивний, ситуативний характер, а процеси інформування та участі громадян залишаються залежними від політичної

волі конкретних інституцій та посадових осіб. Отже, формування правового фундаменту державної комунікаційної політики є необхідною умовою підвищення легітимності публічного управління, стійкості суспільства та ефективності демократичних реформ, особливо у контексті євроінтеграції.

У світовій та українській нормотворчій практиці, що стосується комунікаційного забезпечення публічного управління, важливу роль відіграють міжнародні правові акти, зокрема, Європейська хартія місцевого самоврядування (1985) [63], Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (1966) [104], Декларація ООН про право на розвиток (1986) [49] та інші. Ці документи закріплюють принципи демократичного управління, гарантії прав громадян на участь у прийнятті рішень та обов'язок органів влади забезпечувати відкритість своєї діяльності.

Європейська хартія місцевого самоврядування стала ключовим міжнародним стандартом, який визначив засадничі принципи організації та функціонування місцевого самоврядування в європейських державах. Її положення, зокрема щодо автономності територіальних громад, права на власні органи управління, фінансової самостійності та участі громадян у вирішенні питань місцевого значення, знайшли відображення у Конституції України (1996) [80], насамперед у статтях 5, 7, 38, 140-146, які закріплюють принцип народовладдя, визнають територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування та гарантують участь громадян у здійсненні цього самоврядування.

Водночас низка українських науковців (зокрема М. Пітцик, В. Кравченко, Е. Моньйо, В. Черніков) звертають увагу на наявність розриву між нормативним закріпленням принципів Хартії та їх практичною реалізацією в Україні, наголошуючи на декларативності окремих положень і фрагментарності механізмів реальної участі територіальних громад у публічному управлінні [137].

Міжнародний пакт про громадянські та політичні права заклав універсальний стандарт участі громадян у публічному управлінні, який згодом був інкорпорований у національну правову систему, зокрема через конституційні та законодавчі норми, що регулюють комунікацію та взаємодію громадян з органами

влади, та закріпив право громадян брати участь у веденні державних справ як безпосередньо, так і через вільно обраних представників [104], ст. 25].

Відповідні положення знайшли відображення у національному законодавстві України, зокрема в Законі України «Про звернення громадян» (1996) [157], який заклав основу для індивідуальної та колективної комунікації населення з органами влади.

Подальший розвиток механізмів участі був здійснений у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997) [160], який деталізував форми безпосередньої демократії на місцевому рівні, передбачив проведення громадських слухань, загальних зборів, створення органів самоорганізації населення та інші інструменти залучення жителів громад до вирішення питань місцевого значення.

Декларація ООН про право на розвиток [49] закріплює підхід, відповідно до якого розвиток суспільства визнається невід'ємним правом людини, а активна участь громадянського суспільства – необхідною умовою досягнення цілей сталого розвитку. Вплив цього міжнародного документа простежується у формуванні національних механізмів прозорості та участі, зокрема в ухваленні Закону України «Про доступ до публічної інформації» (2011) [149], який забезпечив громадянам право на доступ до інформації про діяльність органів влади та створив інструменти суспільного контролю.

Подальший розвиток принципів відкритості був здійснений у Законі України «Про відкритість використання публічних коштів» (2015) [139] та Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» № 835 (2015) [154], які запровадили обов'язкове оприлюднення фінансової та управлінської інформації органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Сукупно ці нормативні акти сформували правову основу для розвитку інституціоналізованих комунікаційних практик, спрямованих на забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадян у публічному управлінні.

Після подій 2013-2014 років (Революції Гідності) та визначення європейського вектору розвитку країни, попри початок воєнних дій на території

України у 2014 році та зростання безпекових викликів, у країні розпочався масштабний цикл демократичних реформ, спрямованих на підвищення відкритості, підзвітності й участі громадян у публічному управлінні. У цих умовах було інституціоналізовано нові (та оновлено наявні) форми громадської участі й контролю, зокрема бюджети участі, електронні петиції, консультації з громадськістю, інструменти відкритих даних, антикорупційні механізми прозорості та громадського моніторингу, що поступово змінили характер взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та жителями громад.

Важливо, що зазначені інструменти розвивалися паралельно з реформою децентралізації та цифрової трансформації, формуючи підґрунтя для переходу від моделі одностороннього інформування до процедурно забезпеченої участі і зворотного зв'язку на місцевому рівні. Ці практики стали каталізатором підвищення прозорості роботи органів місцевого самоврядування та залучення громадян до процесів управління розвитком своїх територій.

Воєнний стан, запроваджений у 2022 році, актуалізував режим *тимчасових обмежень* окремих прав і процедур, що можуть запроваджуватися військовим командуванням та військовими адміністраціями у межах, визначених законом (зокрема ст. 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану») [172]. У площині публічних комунікацій це проявилось, зокрема, у спеціальних винятках щодо окремих вимог прозорості (наприклад, щодо оприлюднення проєктів актів у порядку Закону «Про доступ до публічної інформації» в період дії воєнного стану) [172; 140; 94], а також у практичних ускладненнях доступу до окремих інформаційних ресурсів та реєстрів [124; 52; 141; 159].

Водночас загальні строки розгляду запитів на інформацію формально не змінювалися, хоча інституційні пріоритети воєнного часу впливали на спроможність їх дотримання. Таким чином, зміни у законодавстві, регламентних процедурах, а також обмеження доступу до публічної інформації та електронних систем обумовили нові виклики перед системою громадської участі, актуалізуючи проблему забезпечення балансу між інформаційною безпекою та демократичними засадами врядування [94].

Аналіз нормативно-правових засад комунікаційного забезпечення розвитку громад в Україні дозволяє простежити еволюцію підходів до участі громадськості в умовах як демократичних трансформацій, так і воєнних викликів, що має важливе значення для подальшого наукового осмислення процесів формування стійкого та інклюзивного українського суспільства.

Нормативно-правова база України щодо комунікаційного забезпечення розвитку громад формується на основі конституційних засад, спеціального законодавства про місцеве самоврядування, інформаційну діяльність, електронну демократію та громадську участь. Але попри наявність значної кількості нормативно-правових актів у цій сфері, в Україні *існує розрив між законодавчими нормами і реальними практиками комунікаційного забезпечення розвитку громад*.

Це підтверджують такі науковці, як С. Серьогін, О. Петренко та інші, які наголошують на декларативності окремих положень спеціальних законів: інститути участі формально закріплені, проте залишаються слабо реалізованими на практиці [190]. Основні виклики сьогодення – недостатня інституційна спроможність, відсутність усталених процедур участі, фрагментарність електронних сервісів.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає не лише удосконалення нормативної бази, а й її практичної імплементації, зокрема через розвиток цифрової інфраструктури, системну підтримку громадських ініціатив та запровадження індикаторів якості комунікацій у публічному управлінні.

Відповідно до Конституції України [80, ст. 5], народ здійснює владу як безпосередньо, так і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Це створює фундаментальні передумови для розвитку комунікаційних практик як складової реалізації народовладдя. У статтях 5 і 140 підкреслюється, що народ здійснює владу безпосередньо та через органи місцевого самоврядування, що зобов'язує вибудовувати ефективні канали взаємодії між владою і громадянами. Тож Конституція України заклала підвалини для розвитку комунікаційних процесів у публічному управлінні, водночас відсутність деталізації процедур участі у самому Основному законі зумовила потребу у прийнятті додаткових спеціальних актів, що регламентують конкретні механізми громадської участі.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [160] визначає місцеве самоврядування як право територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення та закріплює базові механізми залучення населення до процесів ухвалення рішень, зокрема через інститути місцевих ініціатив, громадських слухань та загальних зборів. Водночас у науковій літературі та правозастосовній практиці звертається увага на те, що зазначені механізми переважно мають рамковий характер і не завжди супроводжуються детальною процедурною регламентацією, що ускладнює їх повноцінну реалізацію на практиці та зумовлює нерівномірність їх застосування ОМС [90; 190].

Закон України «Про звернення громадян» (1996) [157] регламентує процедури розгляду індивідуальних та колективних звернень громадян до органів влади, забезпечуючи один із базових каналів владно-громадської комунікації. Цей Закон гарантує громадянам право звертатися до органів влади із пропозиціями, заявами та скаргами, запроваджуючи при цьому систему зворотного зв'язку. Проте механізми реагування влади на звернення часто залишаються декларативними, без деталізованих процедур, що призводить до формалізації реагування влади на звернення.

Постанова КМУ № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (2010) [152] стала першим в Україні системним нормативним актом, що закріпив порядок проведення консультацій з громадськістю при формуванні державної політики. Дія цієї постанови поширюється на міністерства, центральні та місцеві органи виконавчої влади, закріплюючи певні вимоги до публічних консультацій. Постанова регулює проведення електронних консультацій, публічних обговорень, круглих столів з обов'язком оприлюднювати оголошення про їх проведення та результати.

Вказана постанова регулює також створення консультативно-дорадчих органів – громадських рад при ЦОВВ та місцевих адміністраціях, і ця практика досі триває. Попри свою інноваційність, постанова має і певні недоліки:

- органи влади можуть виконувати вимоги формально, не забезпечуючи реального діалогу, адже постанова не передбачає відповідальності за неякісне проведення консультацій;

- дія цього НПА поширюється переважно на органи виконавчої влади, а для органів місцевого самоврядування має лише рекомендаційний характер;
- складна процедура формування громадських рад часто перетворюється на інструмент політичного протистояння, а не об'єднання громадськості для співпраці із владою;
- в умовах розвитку електронної демократії постанова виявилась неадаптованою до сучасних форм комунікацій (е-петицій, бюджетів участі, онлайн-опитувань).

А. Крусян та П. Крайній підкреслюють, що цей акт для свого часу був і справді революційним, однак певним чином законсервував формалізовані практики консультацій, які влада часто сприймала як бюрократичний обов'язок, а не як інструмент співучасті [89; 82].

Особливого значення в умовах трансформації українського суспільства набув Закон України «Про доступ до публічної інформації» (2011) [149], що став базою для відкритості влади і створив правову основу та умови для забезпечення прозорості діяльності її органів, передбачивши обов'язок активно оприлюднювати важливу інформацію та надавати її за запитами громадян. Водночас органи місцевого самоврядування, на думку науковця І. Кушніра, нерідко зловживають винятками, відмовляючи у наданні даних під приводом захисту службової чи конфіденційної інформації [94].

До інструментальної бази відкритості/підзвітності, окрім Закону «Про доступ до публічної інформації», можемо також віднести низку нормативних актів: згадувану вже Постанову КМУ № 835 (2015) щодо відкритих даних [154], Закон «Про відкритість використання публічних коштів» (2015) [139] та Закон «Про публічні закупівлі» (*ProZorro*) (2015) [182]. Усі ці НПА разом формують *комунікаційний контур, побудований на даних (data-driven governance)*, де відкриті дані, інформація про кошти й закупівлі поєднуються та оприлюднюються в єдиному публічному просторі. Це важливий аспект публічної політики, про який Л. Горбата говорить, що «формування доступу до інформації про державні закупівлі, витрати бюджетних коштів та рішення» дозволяє громадським організаціям та громадянам здійснювати ефективний контроль і виявляти можливі порушення [39].

Можемо стверджувати, що інструменти відкритого доступу до даних трансформували комунікації між владою і громадянами: створено *єдине комунікаційне вікно* – централізовану платформу, де поєднано дані про фінанси, рішення, закупівлі. Це сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню ефективності громадського контролю та формуванню довіри, адже інформація стає доступною, зрозумілою, оперативною. Науковці й практики сходяться на думці, що *комунікаційний контур, побудований на даних*, – це не лише технічна система, а культура відкритості, яка потребує належного нормативного супроводу, інституційної підтримки та антикорупційної етики.

Закон України «Про громадські об'єднання» (2013) [148] регламентує правові умови для розвитку організованої громадської активності, яка є важливим чинником розвитку, в першу чергу, внутрішньогромадських комунікацій. Його значення полягає у підтримці колективних форм комунікації громадян між собою і з владою. Однак відсутність дієвих механізмів підтримки інституційної спроможності громадських об'єднань часто знижує їхній вплив на процеси ухвалення рішень.

Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (2017) [150] визначає базові принципи цифровізації комунікацій у публічному управлінні, сприяючи розвитку е–демократії, е–петицій, електронних консультацій. Цей Закон став основою для цифрової ідентифікації та електронних підписів, що є необхідними інструментами у впровадженні електронної демократії. Проте інтеграція цих сервісів відбувається нерівномірно, а доступ до них має обмежена кількість громадян, що зумовлює цифрову нерівність.

Значну роль у розвитку комунікацій всередині українського суспільства та у сфері владно-громадських та внутрішньовладних відносин зіграла Концепція розвитку електронної демократії в Україні, яка була затверджена розпорядженням КМУ від 20.09.2017 № 649-р [177] і розраховувалась на період 2017-2020 років. Концепція визначила стратегію впровадження електронних механізмів участі громадян на всіх рівняхрядування. Цей документ став першим цілісним стратегічним актом урядового рівня, спрямованим на розвиток е–демократії в

Україні. Концепція визначила основні принципи, цілі та інструменти е-демократії, які знайшли свій подальший розвиток, але сам документ був скоріше рамковим і носив координаційний характер – він закріплював завдання для органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та ІТ-бізнесу щодо розвитку електронних петицій, електронних консультацій, платформ для обговорення нормативних актів, а також інтеграції у міжнародний простір.

У межах євроінтеграції ця Концепція узгоджується з пріоритетами Цифрового порядку денного для Європи (*Digital Agenda for Europe*) [250: 251] та Плану дій ЄС з електронного урядування на 2016-2020 роки: прискорення цифрової трансформації уряду (*EU eGovernment Action Plan 2016-2020*) [268], орієнтуючи розвиток громад на принципи відкритості, прозорості та цифрової інклюзії.

Варто зупинитися на плюсах і мінусах цього програмного документа, який зіграв неабияку роль у подальшому розвитку комунікаційної складової електронних сервісів для публічного управління в Україні. До *позитивних аспектів* Концепції можна віднести:

- *інноваційність* – уперше системно сформульовано державне бачення розвитку е-демократії;
- *визнання участі громадян* як ключового елементу сучасного врядування – електронні інструменти визначені не як допоміжні, а як складова публічної політики;
- *наявність плану заходів* з конкретними кроками (розробка нормативної бази, створення єдиних платформ, навчання посадовців і громадян);
- *узгодження з міжнародними практиками* (ЄС, ОЕСР) з акцентом на прозорості, підзвітності та залученості.

Попри безліч позитивних моментів і вагому інноваційність, Концепція має низку *суттєвих недоліків*:

- *декларативність* – Концепція носить рамковий характер, без чітких показників ефективності (KPI) та механізмів контролю;
- *фінансова невизначеність* – ані Концепцією, ані Планом її реалізації не було передбачено достатнього фінансування заходів, більшість завдань залишалися на ентузіазмі громадських проєктів та донорів;

- *фрагментарність реалізації* – за відсутності контролю з боку відповідних органів влади низка заходів так і не були виконані або були відкладені, через що розвиток е-демократії в регіонах відбувався нерівномірно;

- *втрата релевантності* – після 2020 року документ уже не відповідав темпам цифровізації, оскільки в Україні швидко розвивалась цифрова платформа «Дія», а також з'явилися нові е-інструменти (онлайн-бюджети, цифрові платформи консультацій).

Разом із тим, Концепція розвитку електронної демократії в Україні заклала методологічні основи для формування відкритих каналів взаємодії влади та громадян і стала ключовим інструментом інституціалізації комунікаційного забезпечення публічного управління.

Закон України «Про електронні комунікації» (2021) [151] унормував технічні аспекти розвитку цифрової інфраструктури. Його значення для комунікаційного забезпечення громад полягає у створенні правової основи для розбудови інформаційного суспільства. Водночас Закон не регламентує безпосередньо механізми громадської участі чи прозорості, а отже, має обмежений вплив у контексті публічних комунікацій. О. Віннічук наголошує, що цифрові інструменти не заміщують традиційні форми участі, а повинні їх доповнювати [26].

Важливим підґрунтям для розвитку комунікаційної політики у сфері публічного управління стали документи стратегічного рівня. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки [163] визначає формування сприятливих умов для участі громадян та ІГС у виробленні та реалізації державної політики. Її ключовим орієнтиром є утвердження принципів прозорості, відкритості й підзвітності, що безпосередньо стосується комунікаційних процесів між державою, органами місцевого самоврядування та громадянами. Зрозуміло, що це не лише стимулює розвиток ІГС, а й створює умови для їх інтеграції у механізми прийняття рішень на всіх рівнях врядування. Проте, як підкреслюють науковці, реалії свідчать, що перелік інститутів громадянського сектору у нормативному документі [163] обмежений. Досі до ІГС не включено політичні партії, що означає відокремлення політики і громадянського суспільства [122, с.

123]. Все це впливає на демократичні процеси в Україні, про що свідчать результати відповідних індексів [260].

Аналізуючи основний пул нормативно-правових актів, які стали основоположними для комунікаційного забезпечення розвитку громад та були розроблені і прийняті до періоду повномасштабного вторгнення, можна дійти висновку, що попри досить розвинену вітчизняну нормативну базу, яка закладає основи для прозорості та підзвітності органів влади, забезпечення доступу до публічної інформації, розвитку механізмів громадської участі й консультацій із громадськістю, а також впровадження окремих інструментів електронної демократії, спостерігаються *системні проблеми і прогалини* у цій сфері. Внаслідок цього на практиці виникає розрив між формально закріпленими правами участі та реальними можливостями їх реалізації на рівні громад, а застосування комунікаційних механізмів набуває нерівномірного та ситуативного характеру.

До загальних проблем нормативно-правового регулювання комунікаційної політики на місцевому рівні можна віднести:

- *декларативність* – нормативні приписи переважно фіксують загальні принципи, не забезпечуючи достатньої процедурної визначеності механізмів реалізації;
- *фрагментарність* – правове регулювання охоплює окремі елементи комунікаційної взаємодії, однак не формує цілісної концепції та узгодженої рамки державної комунікаційної політики;
- *інституційна слабкість* – органи місцевого самоврядування часто не мають достатньої кадрової, організаційної та ресурсної спроможності для впровадження передбачених механізмів;
- *цифрова нерівність* – доступність інструментів е-демократії та цифрових каналів участі є нерівномірною серед територій та соціальних груп через інфраструктурні та компетентнісні бар'єри, що знижує інклюзивність електронної участі.

У 2022-2025 роках в Україні, незважаючи на повномасштабну війну, ухвалено цілу низку важливих сучасних нормативно-правових актів, які значно

розширили рамки для комунікаційного забезпечення розвитку громад, врахували деякі прогалини попередніх документів, а дещо докорінно змінили.

Зрозуміло, що воєнний стан повсякденно вносить свої корективи, але комунікаційна складова публічного управління залишається в пріоритеті держави. Дослідники Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) роблять акцент на тому, що воєнний стан трансформує комунікаційні практики від «демократичних» до «мобілізаційних», коли головним стає координація і безпека [193].

Актуальний комплекс правових засад комунікаційної взаємодії в українських територіальних громадах в цей важкий для країни час формується на перетині базових законів про інформацію, доступ і самоврядування та «нової хвилі» актів 2022-2025 років, які стандартизують процедури участі та цифрової взаємодії.

Так, прийнятий у 2021 році Закон України «Про основи національного спротиву», який набув чинності у 2022 році [165], визначив правові та організаційні засади національного спротиву, закріпивши його складові (територіальна оборона, рух опору, підготовка громадян) та інструменти залучення населення до виконання безпекових завдань на місцевому рівні, зокрема через добровольчі формування територіальних громад і цивільну складову територіальної оборони за участі органів місцевого самоврядування. Практична реалізація положень цього Закону після 24 лютого 2022 року актуалізували потребу в постійній координації дій між органами державної влади, ОМС, структурами територіальної оборони та населенням у частині інформування, мобілізації ресурсів, організації підготовки громадян і протидії інформаційним впливам.

У цьому контексті комунікації постають не супровідним, а функціональним компонентом стійкості громад, адже сам Закон прямо відносить до завдань територіальної оборони участь в інформаційних заходах, спрямованих на підвищення обороноздатності та протидію інформаційним операціям противника (ст. 3, ч. 3, п.12), а також підкреслює роль цивільно-військової взаємодії як елементу досягнення мети національного спротиву (ст. 3, ч. 2).

Цю логіку підтримує й сучасна наукова позиція: Ю. Николишин, аналізуючи зв'язок національного спротиву та національної безпеки, наголошує, що розвиток

громадських комунікацій у кризових умовах посилює безпекову спроможність громад і сприяє соціальній згуртованості та відновленню довіри до місцевої влади [112].

Після прийняття Закону України «Про публічні консультації» в 2024 році [174] вперше з'явилися уніфіковані та закріплені законодавчо правила участі громадян у процесах ухвалення рішень. Закон унормував єдині дефініції, принципи та етапи проведення публічних консультацій, передбачив мінімальні стандарти інформування, терміни і процедуру врахування пропозицій. Комунікаційні процеси між органами публічної влади і суб'єктами, зацікавленими в таких консультаціях, отримали конкретні плани реалізації.

Слід зазначити, що набуття чинності цим Законом відкладено на момент, який настає через 12 місяців після припинення дії в Україні воєнного стану. За цих умов залишається актуальною постанова КМУ № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» (2010) [152], яка тривалий час виконувала роль «операційного каркасу» консультацій, у поєднанні з новим Законом «Про публічні консультації». Вона набуває статусу підзаконного регламенту, що деталізує процедури, зокрема, діяльність громадських рад. Науковці відзначають, що постанова свого часу закріпила перші процедури діалогу, однак її формалізм і відсутність будь-яких санкцій для органів влади, які не виконували або виконували формально вимоги постанови, обмежували її ефективність [82].

Закон «Про адміністративну процедуру» № 2073-IX, який був прийнятий 17.02.2022 і набув чинності 15.12.2023 [138], запровадив універсальні процесуальні гарантії – право бути вислуханим, обґрунтування індивідуальних актів, повідомлення зацікавлених осіб, які прямо підсилюють якість комунікацій «влада – громадянин/бізнес». Також закон зобов'язав органи влади розширити практики інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень. Цей документ імплементує європейські стандарти адміністративного права, зобов'язуючи органи влади діяти прозоро, надавати мотивацію рішень та забезпечувати право громадян бути почутими. На думку В. Горбалінського запровадження адміністративної процедури не тільки дисциплінує органи влади, а й підвищує якість владно-громадської комунікації [38].

Останнє десятиліття цифровізація стала ключовим чинником трансформації комунікаційної політики у публічному управлінні громад. Запровадження платформ на кшталт «Дія», ProZorro, E-data чи електронних бюджетів участі забезпечило перехід від одностороннього інформування громадян до інтерактивної взаємодії. Як слушно зазначає З. Гбур, «цифрова трансформація відкриває нові можливості для залучення громадян, але водночас вимагає розвитку цифрової інклюзії та компетентності» [35, с. 115].

Такий підхід формує новий тип врядування – *data-driven governance*, де прозорість і доступ до інформації доповнюються зворотним зв'язком у реальному часі. Інституційні механізми цифрової комунікації закріплені в Законі «Про публічні консультації» [174], урядових стратегіях цифрового розвитку до 2030 року [180], а також у нормативних актах про відкриті дані та використання публічних коштів [139; 154].

Міжнародні індикатори підтверджують прогрес: у 2024 році Україна посіла 30-те місце у світовому рейтингу EGDI (порівняно з 57-м у 2022 році) та перше місце серед 193 країн згідно з Індексом електронної участі (*E-Participation Index*), що відображає високу ефективність електронних консультацій і петицій [331]. Додатково, за індексом цифрових публічних сервісів (*Online Services Index*), Україна займає 5-те місце у світі, що є суттєвою зміною у порівнянні з 102-м місцем у 2018 році [332].

Водночас цифровий вимір публічної комунікації стикається з низкою викликів, які мають як інфраструктурний, так і інституційний характер: нерівномірний доступ до мережі та цифрових сервісів, дефіцит цифрових компетентностей у частини населення, а також зростання кіберризиків в умовах воєнного часу. У цьому контексті К. Трошкіна, аналізуючи стан впровадження інструментів електронної демократії в Україні, підкреслює недостатність регуляторного підґрунтя та необхідність його оновлення: «Чинна законодавча база є недостатньо ефективною для повноцінного забезпечення функціонування електронної демократії в країні та потребує суттєвого вдосконалення» [201]. Відповідно, підвищення цифрової грамотності і посилення захисту кіберпростору

та процедурно визначене впровадження інструментів е-участі мають розглядатися як взаємопов'язані передумови сталого розвитку е-демократії на рівні громад [201].

Загальний же хід цифровізації засвідчує тенденцію до формування у громадах інтегрованого цифрового простору взаємодії, у межах якого консультації, електронні петиції, відкриті дані та онлайн-сервіси поступово поєднуються в комплексну систему врядування. Така інтеграція не лише розширює прозорість і підзвітність органів публічної влади та посилює довіру, а й створює передумови для наближення українських практик комунікаційного забезпечення до європейських стандартів відкритості, підзвітності та інклюзії.

Повномасштабна війна зумовила появу низки цифрових рішень, орієнтованих на оборону та безпеку, які водночас змінили комунікаційні механізми взаємодії держави з громадянами. Одним із ключових прикладів стала *система Delta* [17], запроваджена Міністерством оборони у 2022 році, яка інтегрує різноманітні дані в єдине інформаційне поле для підвищення ситуаційної обізнаності. Паралельно у 2023 році створено платформу *BRAVE1* [30], яка об'єднує винахідників, ІТ-компанії та інвесторів для швидкого впровадження інновацій у сфері оборонних технологій. Обидва рішення засвідчують здатність держави мобілізувати цифрові інструменти для організації належної комунікації у надзвичайних умовах.

Не менш важливим стало залучення громадян до кіберзахисту – вже з лютого 2022 року діє *IT Army of Ukraine* [289], яка через телеграм-канали координує тисячі волонтерів у сфері кібероборони. Такі інструменти, разом із іншими цифровими ініціативами, демонструють новий рівень інтеграції комунікаційних технологій у систему національної безпеки: від оборонних платформ до мобілізації громадян у цифровому просторі. Таким чином, цифровізація під час війни виконує подвійну функцію – забезпечує захист держави і водночас формує довіру через відкритість та залучення населення до спільної справи.

Таким чином, поява прикладних інструментів координації у воєнний період підкреслює значення стратегічних і програмних документів, які задають нормативно-організаційну рамку розвитку комунікаційної політики держави та її реалізації на центральному та місцевому рівнях. У 2024-2025 роках, попри триваючу

повномасштабну війну, в Україні було ухвалено низку стратегічних документів довгострокового розвитку у сфері цифровізації [180; 173; 179; 143]. Їх поява демонструє, що держава не обмежується короткостроковими антикризовими заходами, а закладає фундамент для післявоєнної відбудови та інтеграції в європейський цифровий простір. Сам факт ухвалення таких стратегій у період воєнних загроз є свідченням інституційної стійкості та здатності публічної влади мислити категоріями майбутнього, не зводячи цифровізацію лише до воєнних або безпекових завдань. Як підкреслюється в аналітичному документі OECD «Цифровізація для відновлення в Україні» (*Digital Government Review of Ukraine*) (2022), довгострокове стратегічне планування у сфері цифровізації є запорукою довіри громадян до держави і важливою умовою для міжнародної інтеграції [263].

Міністр цифрової трансформації М. Федоров у 2024 році наголосив: «Реалізація стратегій дозволить Україні стати регіональним лідером і драйвером інновацій у Європейському Союзі. Технології – наш ключ до перемоги та економічного стрибка» [207]. Такий підхід зближує Україну з європейською моделлю стратегічного планування, де цифрова політика розглядається як ключовий елемент розвитку незалежно від поточної політичної чи безпекової кон'юнктури.

Нижче більш докладно проаналізовано стратегічні документи довгострокового розвитку у сфері електронних комунікацій, які було ухвалено в 2024-2025 роках.

1. *Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року*, більш відома в професійних колах під назвою *WINWIN 2030 – Global Innovation Strategy*, затверджена розпорядженням КМУ від 31.12.2024 № 1351-р [180], яка розширила рамки цифрової політики на сферу інновацій, передбачивши створення центрів компетенцій та відкритих платформ співпраці влади, науки і бізнесу. Документ визначає цифрову трансформацію інноваційної сфери, розвиток *DefenseTech*, *MedTech*, *GreenTech* та інтеграцію у програми ЄС.

2. *Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року*, затверджена розпорядженням КМУ від 13.05.2025 № 464-р [173], яка заклала засади прозорості бюджетного процесу, хмарної консолідації ІТ-ресурсів і відкритості фінансових даних для громадськості. Реалізація даних ініціатив сприяє підвищенню довіри до фінансової політики та участі громадян, а

також підтримує відповідність вимогам ЄС у сфері *FISCALTRANSPARENCY* – прозорість фінансів і цифрову інтеграцію з європейськими платформами.

3. *Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 року*, затверджена розпорядження КМУ від 04.06.2025 № 546-р [179], орієнтована на створення доступної телекомунікаційної інфраструктури, розширення широкосмугового інтернету та підтримку цифрових сервісів, необхідних для функціонування публічних консультацій та електронної демократії. Стратегія узгоджена з євроінтеграційною політикою щодо цифрових послуг та телекомунікаційного регулювання (внутрішній цифровий ринок ЄС).

4. Оновлена *Стратегія регіонального розвитку України до 2027 року (2024)* [143]. Документ фокусується на підвищенні інституційної спроможності громад, в тому числі через розвиток комунікаційних платформ та залучення громадян до управління розвитком територій. Комунікація визнається ключовим фактором успішності регіональної політики.

Сукупно вказані документи формують цілісний нормативний фундамент для розвитку цифрової комунікаційної політики, яка одночасно підвищує прозорість, забезпечує зручність сервісів і сприяє інтеграції України до європейського цифрового простору.

Всі ухвалені у 2022-2025 роках стратегічні документи у сфері цифровізації послідовно спрямовані на утвердження концепції «*держави в смартфоні*» і демонструють, що цифрова держава розглядається не як тимчасовий інструмент кризового управління, а як *структурна основа публічного врядування*, здатна забезпечувати прозорість, підзвітність і сервісність навіть у період війни.

Як зазначає OECD, «цифрова трансформація України продемонструвала надзвичайну стійкість у воєнний час і стала інструментом довіри та економічного відновлення» [267]. У цьому ж ключі міністр цифрової трансформації М. Федоров неодноразово підкреслював, що «навіть під час війни ми створюємо стратегії, які працюватимуть після перемоги, бо цифрова держава – це наш єдиний шанс стати сильними у Європі» [105]. У цьому контексті цифровізація виступає ще й ключовим механізмом інтеграції України в європейський цифровий простір, відповідаючи сучасним стандартам відкритості та інклюзивності.

Протягом останніх років в Україні відбулося суттєве оновлення правового регулювання медіасфери, що впливає на умови функціонування публічних комунікацій. Ключовим кроком стало ухвалення Закону України «Про медіа» (2022) [161], який кодифікував розрізнені нормативні підходи, розширив регуляторну рамку з урахуванням онлайн-середовища та посилив інструменти забезпечення прозорості й відповідальності на медіаринку. У контексті воєнних викликів це означає уточнення правил функціонування медіа та підвищення спроможності держави реагувати на деструктивні інформаційні впливи, які прямо пов'язано зі стійкістю комунікаційного забезпечення розвитку громад [219]. Відтак Закон «Про медіа» розглядається як елемент оновлення інституційних умов публічної комунікації, який створює нормативні передумови для більш упорядкованої взаємодії органів влади, медіа та громадськості в умовах цифровізації та безпекових трансформацій [161; 219].

Крім того, в Законі є чіткі вимоги щодо мовних питань, передбачена відповідальність за приниження української мови і вперше унормовано функціонування онлайн-медіа з урахуванням сучасних вимог. Для регулювання діяльності цього виду медіа запроваджено механізм добровільної реєстрації, що є абсолютно нормальною світовою практикою. На думку експертів, у цілому Закон «Про медіа» відповідає євроінтеграційним вимогам. Враховуючи кращі напрацювання європейського досвіду, документ налаштований на забезпечення використання інформаційного простору як одного з суб'єктів обороноздатності України та реальної можливості професійно тримати інформаційний фронт [114].

Водночас традиційно важливу роль для медіа відіграє Закон України «Про доступ до публічної інформації» (2011) [149], що закріпив принцип відкритості діяльності органів влади. Завдяки йому місцеві медіа отримали інструменти контролю та поширення суспільно значущих відомостей. У кризових умовах воєнного стану діють також обмеження, передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» (2015) [172], що зобов'язують медіа утримуватися від публікацій, які можуть зашкодити обороноздатності. Це, на думку О. Тугарової, створює складний баланс між безпекою і свободою слова, але водночас підвищує відповідальність медіа у формуванні довіри [202].

Особливим інструментом воєнного часу стало запровадження цілодобового інформаційного марафону «Єдині новини #UAразом» як організаційної моделі реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану – на виконання рішення РНБО від 18.03.2022, введеного в дію Указом Президента України №152/2022 [223]. Регуляторний супровід функціонування медіасфери в цей період здійснюється в межах повноважень Національної ради з питань телебачення та радіомовлення та вимог Закону України «Про медіа» [161]. Це забезпечило спробу створити єдиний інформаційний простір у воєнний час для медійного регулювання та забезпечення режиму інформаційної безпеки.

Закон України «Про основи національного спротиву» [165] підкреслює роль комунікації у згуртованості населення. У цьому контексті медіа виконують функцію не лише інформування, а й мобілізації громадянських зусиль, поширюючи приклади самоорганізації та взаємодопомоги у громадах.

Таким чином, сучасна нормативна база визначає медіа як центрального актора у комунікаційних процесах розвитку громад. Вони виступають посередниками між владою та громадянами, сприяють проведенню публічних консультацій, формують довіру та слугують бар'єром проти дезінформації. Водночас воєнні обставини показали, що роль медіа у публічному управлінні не обмежується інформаційною функцією, а медіа перетворюється на інструмент стійкості та безпеки громад.

Вагому роль в контексті комунікаційного забезпечення розвитку громад відіграє Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» (2024) [142] саме як підсумковий акт в еволюції нормативної бази комунікаційного забезпечення демократичного публічного управління. Цей Закон має значення передусім тому, що він синхронізує та інтегрує раніше прийняті документи – зокрема, Закон «Про публічні консультації» (2024) [174] та Закон «Про адміністративну процедуру» (2022) [138]. Якщо попередні акти задавали вектор загальних принципів відкритості, прозорості та процедурності, то Закон № 3703-IX забезпечує узгоджений набір інструментів прямої демократії на місцевому рівні (ініціативи, петиції, референдуми), роблячи їх невід'ємною частиною місцевого самоврядування [142]. У цьому сенсі він не

стільки створює нові інститути, скільки підсумовує і зшиває попередні кроки у цілісну систему народовладдя, що підвищує ефективність комунікації влади та громадян.

У прикінцевих та перехідних положеннях Закону № 3703-IX передбачено поетапне набрання чинності окремих положень (зокрема, щодо обов'язковості для громад ухвалювати власні статuti) [142]. Водночас закон прямо закріплює тимчасові «містки» імплементації: до набрання чинності Законом України «Про публічні консультації» порядок їх проведення органами місцевого самоврядування визначається рішеннями рад, а до затвердження/оновлення статутів територіальних громад порядок реалізації форм участі уточнюється на рівні локальних актів.

Ці відтермінування пояснюються необхідністю технічної та організаційної підготовки органів місцевого самоврядування до впровадження нових форм комунікації. Така норма створює простір для апробації інноваційних комунікаційних практик — зокрема, запровадження локальних електронних консультацій, опитувань, громадських бюджетів чи цифрових платформ взаємодії. В результаті органи місцевого самоврядування можуть стати «лабораторіями демократичних інновацій», формуючи власні моделі діалогу з громадою, які згодом можуть бути масштабовані в межах усієї держави.

Науковці звертають увагу на суперечливий ефект цього підходу. З одного боку, як зазначає О. Батанов, адаптація інструментів прямої демократії до умов локального рівня сприяє інституційній гнучкості та дозволяє громадам швидше інтегрувати нові практики [11; 12]. З іншого боку, В. Воронов застерігає, що надмірна варіативність локальних актів може призвести до правової фрагментації та нерівності громадян у доступі до інструментів народовладдя [28]. Таким чином, прикінцеві положення закону відображають прагнення поєднати централізовані стандарти з місцевою нормотворчою автономією, що є як перевагою, так і потенційним викликом для уніфікації практик комунікаційного забезпечення розвитку громад.

Можемо стверджувати, що Закон про народовладдя [142] суттєво оновив комунікаційні механізми публічного управління, розширив форми участі громадян

– від місцевого референдуму, громадських слухань і публічних консультацій до бюджетної участі та дорадчих органів. Важливою новацією стало наділення внутрішньо переміщених осіб статусом жителя громади як і молоді від 14 років, що відповідає сучасним суспільним потребам. Закон запровадив стандарти прозорості і звітності для голів та депутатів, що підсилює підзвітність влади перед населенням. Документ логічно інтегрується з попередніми нормативними актами, але водночас формує якісно новий рівень процедурної визначеності народовладдя. Його розробка та ухвалення отримали підтримку Ради Європи, що підкреслює його значення для демократичного розвитку України та гармонізації з європейськими стандартами.

Впровадження народовладдя відбувається у контексті реалізації стратегічних документів, зокрема Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки [162], оновленого Закону Про всеукраїнський референдум (2021) [144] і так званої «Дорожньої карти» децентралізації (2024) [153], яка конкретизувала напрями децентралізаційної політики, акцентуючи увагу на інституційній спроможності громад і розширенні механізмів їхньої участі в ухваленні управлінських рішень. Але зазначений акт втратив чинність із 01.01.2026 у зв'язку з прийняттям постанови КМУ від 12.12.2025 № 1748, яка передбачає підготовку оновленого плану заходів реформування. Відтак доцільно розглядати «Дорожню карту» 2024 року як проміжний методологічний інструмент, який відобразив тенденцію до інтеграції завдань децентралізації з розвитком громадянської участі та комунікаційної взаємодії «держава – громада», тоді як подальше планування має бути спрямоване на процедурну конкретизацію, ресурсне забезпечення та узгодження індикаторів виконання в контексті повоєнного відновлення й євроінтеграції [54].

Аналіз нормативно-правових актів, що регламентують комунікаційні процеси у сфері публічного управління та розвитку громад, дозволяє виявити поступову еволюцію правового поля – від окремих, переважно секторальних і фрагментарних ініціатив до більш системного регулювання, яке поєднує стандарти відкритості, підзвітності та участі громадян. У логічно-функціональному вимірі ця еволюція простежується як перехід від закріплення та реалізації базових

інформаційних прав (доступ до публічної інформації, звернення) до інституціалізації процедур взаємодії та зворотного зв'язку (публічні консультації, адміністративна процедура), а надалі – до розширення інструментів локальної демократії та розвитку партнерства між органами місцевого самоврядування і громадськістю.

Саме в такій логіці у таблиці 2.1 подано узагальнену характеристику ключових документів: окреслено їхній внесок у формування інституційних механізмів відкритості та участі, показано взаємозв'язки між нормативними актами та їхню комплементарність (*взаємодоповнюваність*) у побудові комунікаційного забезпечення народовладдя на місцевому рівні.

Таблиця 2.1 – Внесок ключових НПА у формування системи народовладдя на місцевому рівні

Рік	Документ	Основний внесок у розвиток комунікацій	Взаємозв'язки з іншими НПА
2010	Постанова КМУ № 996 «Про забезпечення участі громадськості...»	Унормовано базові форми взаємодії держави з громадськістю (консультації, громадські ради) як інструмент зворотного зв'язку	Працює у зв'язці із Законом «Про доступ до публічної інформації»; концептуально узгоджується з новими стандартами Закону «Про публічні консультації»
2011	Закон «Про доступ до публічної інформації»	Закріпив стандарти відкритості/прозорості та процедурну основу запитів на інформацію як ключового каналу комунікації «влада–громада–громадянин»	Базовий для подальших актів щодо відкритості, участі й підзвітності; підтримує реалізацію прозорості МСВ (№ 3590-IX)
2021	Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства (Указ Президента № 487/2021)	Рамково визначено пріоритети партнерства, участі й підзвітності як стандартів взаємодії влади та суспільства	Методологічне підґрунтя для процедур участі (зокрема консультацій) і для інституційної підтримки партисипативних механізмів
2022	Закон «Про адміністративну процедуру»	Посилив процедурний вимір взаємодії «влада–особа» (принципи справедливості, прозорості, мотивування рішень), що підвищує якість комунікацій і довіру	Перетинається з логікою консультацій і прозорості: створює «процедурний каркас» для реалізації стандартів участі та підзвітності
2024	Закон «Про публічні консультації»	Уніфікував стандарти консультацій: етапи,	Розвиває/оновлює підходи Постанови

		суб'єкти, форми, звітування та (поступово) онлайн-платформу для консультацій	№ 996; доповнює «процедурну» логіку Закону «Про адмінпроцедуру»; напряду стикнується з інструментами народовладдя (№ 3703-IX)
2024 <i>(чинний до 31.12.2025)</i>	«Дорожня карта» реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади на 2024-2027 роки	Як програмний документ містить «пакет» заходів завершення/налаштування децентралізації (спроможність, координація, цифрові механізми тощо)	Має значення як проміжний програмний документ; подальше планування здійснюватиметься через новий план на виконання №1748
2024 <i>(набрав чинності 08.01.2025)</i>	Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні ОМС» (№ 3703-IX)	Інституалізував/деталізував форми місцевої демократії (місцеві ініціативи, загальні збори, слухання, участь у бюджетуванні, консультації тощо) як «канали» комунікації та співтворення рішень	Системно пов'язаний із Законом «Про публічні консультації» та із стандартами прозорості МСВ (№ 3590-IX); вимагає узгодження локальних процедур, зокрема через статuti/акти громад
2025 <i>(формує рамку 2026+)</i>	Постанова КМУ № 1748 «Деякі питання реформування місцевого самоврядування...»	Закріплено «воєнно-відновлювальна» та євроінтеграційна рамка завершення/адаптації реформи; передбачено підготовку нового плану заходів	Скасовано план № 270-р з 01.01.2026 і доручено Мінрозвитку громад і територій у 3-місячний строк розробити та подати проєкт нового плану заходів (перспективи програмного документа переносяться на 2026 р.)

Джерело: узагальнення автором нормативних актів

Таким чином, еволюція нормативно-правової бази демонструє рух від первинного забезпечення доступу до інформації та поодиноких консультаційних процедур до інтегрованої системи народовладдя, закріпленої Законом № 3703-IX (2024). Це свідчить про поступове формування цілісної комунікаційної інфраструктури, де прозорість, підзвітність і реальна участь громадян стають фундаментальними засадами публічного управління розвитком громад.

Аналіз нормативно-правової бази комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад засвідчує, що трансформація комунікаційної політики

в Україні має чітко виражену етапність і характеризується поступовим ускладненням механізмів взаємодії між владою та суспільством (рис. 2.1). Розвиток цієї політики йде від початкового становлення на основі базових конституційних і законодавчих норм – до сучасної інтегрованої моделі народовладдя, яка поєднує цифровізацію, прозорість і стандартизовані процедури участі, від інформаційної односторонності – до багатоканальної інтерактивності, від декларативних норм – до реальних інструментів участі громадян у публічному управлінні.

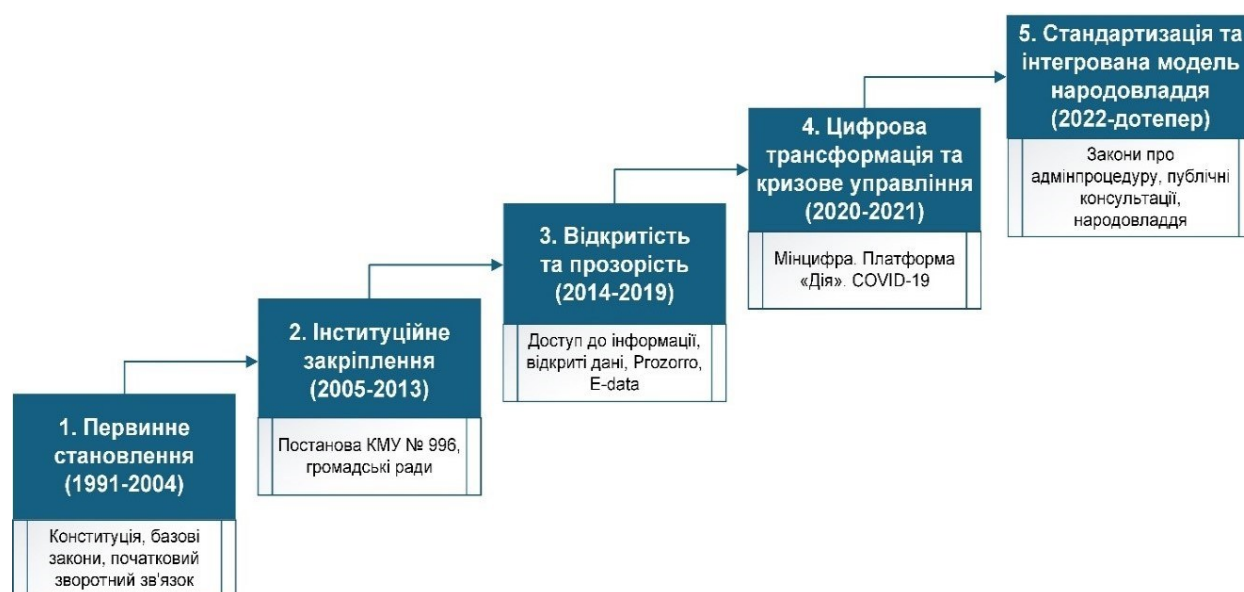


Рис. 2.1. Нормативне забезпечення основних етапів розвитку комунікаційної політики в Україні

Джерело: розробка автора

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що нормативно-правові засади комунікаційного забезпечення розвитком громад в Україні сформувалися як *поступова й багаторівнева система*, що поєднує принципи відкритості, прозорості та участі громадян у публічному управлінні і відображає перехід від декларативних норм до інтегрованої моделі народовладдя.

Як зазначає В. Куйбіда, комунікаційна політика держави в умовах демократизації повинна мати чіткі процедурні рамки та забезпечувати сталі канали зворотного зв'язку з громадянами [90]. Від перших актів, що гарантували право на доступ до інформації та визначали порядок консультацій [149; 152], система

поступово трансформувалася у *правову платформу сучасних стандартів прозорості, участі й підзвітності* [138; 174; 142].

Як підкреслює Г. Дзяна, поступове інституційне оформлення комунікаційної політики в Україні є закономірною відповіддю на внутрішні виклики та зовнішні євроінтеграційні орієнтири [47]. Це дозволяє розглядати сучасний етап як формування *комунікаційної інфраструктури публічного управління*, де інструменти цифровізації та відкритості стають необхідною умовою розвитку громад навіть в умовах воєнних загроз.

2.2. Виклики та перешкоди комунікаційного забезпечення розвитку громад в умовах євроінтеграції

Поточний етап розвитку України позначений *подвійним впливом*: з одного боку – повномасштабна війна, з іншого – незворотний вектор інтеграції в європейський простір. Обидва види впливу формують нову парадигму для функціонування громад, зокрема у сфері комунікаційного забезпечення публічного управління: зростає потреба одночасно у кризостійких каналах інформування та у стандартизованих механізмах участі й підзвітності, сумісних із європейськими підходами до відкритого врядування.

В сучасних умовах війни в Україні феномен *локальної атомізації* постає як критичний виклик для розвитку громад і відновлення соціальної згуртованості. Це доцільно розуміти як *процес ослаблення горизонтальних зв'язків у межах громади*, коли спільнота формально зберігає територіальну або інституційну єдність, але фактично втрачає сталі соціальні зв'язки, міжособову довіру та механізми самоорганізації. Такий стан формується під впливом поєднання воєнного стресу, масових міграцій і цифрової нерівності, які звужують доступність спільних просторів взаємодії та зменшують здатність громади до колективних дій.

Згідно з *Аналітичним звітом* Центру розвитку місцевого самоврядування «*Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни*» (2024), у більшості територіальних громад спостерігається зниження рівня громадської активності та руйнування локальних мереж взаємодії. Переміщення населення, зміна соціального

складу, втрата «ядра довіри» (послаблення соціальних груп, які раніше забезпечували стабільність і сталість участі) спричиняють формування ізольованих комунікаційних осередків – волонтерських ініціатив, окремих онлайн-спільнот, локального бізнесу тощо, які взаємодіють переважно в межах певних інтересів і не завжди інтегруються у спільний комунікаційний простір громади [73]. Наслідком цього стає фрагментація громадського дискурсу: інформаційні потоки розпорошуються, виникають паралельні «*мініекосистеми*» довіри з різними джерелами інформації, ціннісними орієнтирами та рівнем критичного мислення, що знижує спроможність до узгодженого ухвалення рішень і спільного реагування на кризи.

У термінах концепції Ш. Арнстайн, такі процеси можуть відповідати нижчим щаблям «драбини громадянської участі», коли взаємодія з владою зводиться до формальних процедур, а реальна участь не набуває впливового характеру [237]. В українських реаліях це означає, що без відновлення *горизонтальних комунікаційних мереж* (через локальні платформи, відкриті форуми, цифрові простори участі, підтримку громадських ініціатив) перехід від *ситуативної солідарності* перших місяців повномасштабного вторгнення до *стійкої соціальної згуртованості* залишається обмеженим.

У цьому контексті особливої ваги набуває *якість «якірних» каналів офіційної комунікації громади* – насамперед, офіційних вебсайтів, які мають виконувати функцію базового джерела перевіреної інформації (рішення, оголошення, контакти, сервіси, протоколи взаємодії, гуманітарна допомога, маршрути евакуації тощо) і бути «точкою входу» до цифрових інструментів участі та сервісів.

Повномасштабне вторгнення суттєво дестабілізувало комунікаційну систему публічної влади через втрату або евакуацію кадрів, руйнування або обмеження доступу до цифрової та комунікаційної інфраструктури: у перший рік війни в багатьох громадах не працювали офіційні вебресурси, був обмежений доступ до державних реєстрів і частини електронних послуг, які стали звичними для громадян у попередні роки [124; 52; 141; 158]. Додатковим викликом стала необхідність оперативного кризового інформування за відсутності усталених стандартів і протоколів: органи влади змушені були швидко ухвалювати рішення та доносити

їх до населення для мінімізації ризику хаосу та паніки; при цьому закономірно домінували *вертикальні (розпорядчі) комунікації*, притаманні режиму воєнного стану.

Водночас проблеми цифрової спроможності не виникли лише у 2022 році [128]. До повномасштабного вторгнення одним із бар'єрів комунікаційного забезпечення розвитку громад залишалася *фрагментарність цифрової трансформації*, що проявлялася, зокрема, в низькій якості офіційних сайтів громад: застарілість та недостатня структурованість інформації, складність навігації та пошуку потрібних відомостей, а також обмежена доступність для різних груп користувачів (включно з людьми з порушеннями зору чи слуху). Унаслідок цього електронні сервіси та інструменти е-демократії нерідко функціонували переважно як інформуючі, а не інтерактивні механізми, а їхня реальна затребуваність залежала як від організаційної спроможності відповідальних працівників, так і від доступності для мешканців зрозумілої інформації про порядок користування такими сервісами.

З огляду на це, рекомендації ОЕСР підкреслюють: цифрова трансформація має ґрунтуватися на двосторонньому діалозі з громадянами, а не зводитися до односторонньої «діджиталізації» повідомлень [302]. Для громад це означає потребу переходу від ситуативного інформування до системно організованих комунікаційних контурів, де офіційний сайт, соціальні мережі, платформи консультацій та сервіси е-демократії взаємопов'язані, а зворотний зв'язок є процедурно гарантованим і доступним.

Наведені вище виклики мають не лише концептуальний, а й емпірично фіксований характер на рівні органів місцевого самоврядування. Так, результати опитування 125 представників ОМС із різних регіонів України, проведеного авторкою у травні-червні 2024 року в межах проєкту «Розробка нових підходів до формування та реалізації державної політики в контексті відновлення України» (додаток Б), засвідчують наявність типових вразливостей комунікаційної спроможності громад. Серед них:

1. *Недостатня інституціалізація комунікаційної діяльності* – лише 44% опитаних засвідчили, що їх громади мають призначених фахівців або структурні

підрозділи, відповідальні за комунікацію, тоді як у 29% ці функції виконуються за сумісництвом, що підсилює фрагментарність реалізації комунікаційної політики.

2. *Слабкість стратегічного планування* – менше ніж 15% громад мають затверджену комунікаційну стратегію, що ускладнює системний підхід до публічної взаємодії та електронної участі.

3. *Нерівномірність цифрової готовності*, яка пов'язана з інфраструктурними та компетентнісними бар'єрами, особливо у сільських громадах і серед старших вікових груп.

4. *Низький рівень стратегічних і кризових комунікацій* – лише 12% громад декларують готовність до ефективного інформування в надзвичайних ситуаціях, хоча 88% використовують базові канали сповіщення через месенджери.

Вказані проблеми набувають особливої уваги в контексті виконання зобов'язань України у сфері євроінтеграції. Згідно з даними Центру даних Опитування ООН щодо електронного урядування 2024 року (*E-Government Survey 2024*) [328], ключовими недоліками місцевих органів у країнах-членах ЄС є:

- органи влади іноді виконують вимоги формально, не забезпечуючи реального діалогу, у той же час постанова КМУ № 996 не передбачає відповідальності за ігнорування проведення консультацій;
- не забезпечується *інклюзивність цифрового доступу*;
- слабо впроваджуються інструменти цифрового народовладдя (*e-participation portals*);
- недостатня *прозорість управлінських процесів* через відкриті дані;
- низька *адаптивність до ризиків та стійкість до криз* шляхом впровадження інтегрованих систем інформування.

Хоча індикатори *UN E-Government Survey* обчислюються на національному рівні, їх досягнення значною мірою залежить від практик ОМС як ключових постачальників місцевих сервісів та каналів е-участі. У зв'язку з цим виникає потреба не лише в модернізації технічної інфраструктури, а й у реорганізації підходів до комунікацій – з неформальних і ситуативних до інституційно закріплених і стратегічно керованих.

Цю ж думку підтверджують оцінки фахових експертів Європейської комісії, які у Звіті про Україну за 2024 рік [329] підкреслюють, що комунікаційне забезпечення розвитку громад в умовах євроінтеграції впирається у кілька системних проблем:

1. Інституційно-процедурний розрив – попри наявність нового законодавства, більшість громад стикаються з проблемою недостатньої спроможності реалізувати стандарти публічних консультацій та участі. За оцінкою програми SIGMA, якість консультацій в Україні все ще залишається нерівномірною, особливо на місцевому рівні, де відчутна нестача аналітичних та кадрових ресурсів [314]. Це свідчить про розрив між формальною наявністю правових рамок та їх реальною імплементацією.

2. Цифрова нерівність – дослідження ОЕСР підтверджують, що цифрова трансформація відкрила нові канали участі, але одночасно загострила нерівність доступу. Цифровий розрив між громадами, бізнесом і громадянами обмежує потенціал е-врядування та гальмує інтеграцію людиноцентричних сервісів [303]. Особливо це актуально для сільських територій, внутрішньо переміщених осіб та представників малого бізнесу. ЄС вимагає універсального дизайну комунікацій для всіх груп (людей з інвалідністю, літніх людей, ВПО). В Україні ж більшість каналів комунікації не враховує інтереси цих категорій населення.

3. Вплив війни та безпекові обмеження – воєнний стан призвів до призупинення роботи державних реєстрів, збоїв у доступі до публічних сервісів та посилення кіберзагроз. За висновками Ради Європи, кризові умови змушують балансувати між відкритістю та безпекою, що ускладнює забезпечення сталих каналів комунікації [319]. Це ставить під питання надійність інституційної комунікаційної інфраструктури.

4. Асиметрія участі – навіть із запровадженням публічних консультацій, місцевих ініціатив та інших механізмів, участь часто стосується лише активних груп, тоді як молодь, особи з інвалідністю та вразливі категорії залишаються недопредставленими [329; 204]. Це створює ризик формальної відповідності вимогам ЄС без реальної інклюзії та обмежує можливості громадян реально

впливати на публічну політику, що суперечить принципу субсидіарності та співучасті, закріпленому в Європейській хартії місцевого самоврядування.

5. *Фрагментація комунікацій і дезінформація* – бракує узгодженості між державним, регіональним та муніципальним рівнями, що призводить до дублювання або втрати інформації. Крім того, у воєнний час зростає потреба в протидії дезінформації. Як наголошує Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи, громади повинні мати локальні протоколи кризових комунікацій, щоб зберігати довіру до влади [255; 293]. Євроінтеграційний процес передбачає довіру як основу демократії, але в Україні на фоні війни, кризи вимушених переселенців, енергетичних проблем зберігається високий рівень соціального скепсису до владних повідомлень, особливо у східних регіонах.

Аналітичне дослідження громадської участі на рівні територіальних громад, проведене у 2024 році в 30 громадах Житомирської, Закарпатської та Львівської областей, у своїх висновках та рекомендаціях підтверджує, що для залучення громадян до участі у публічному житті на місцевому рівні потрібне бажання обох сторін, і чи намагається ОМС використати нові інформаційні технології для цього – велике питання. Дослідники наголошують, що такі практики ще не є стандартом і багато ОМС навіть не розміщують робочі або планові документи онлайн і уникають можливості зустрічатися з людьми, проводити прийоми і консультації [4].

Звіт «Місцева демократія та життєстійкість в Україні» (ICLD, *Research Report 33, 2024*) узагальнює досвід функціонування ОМС в умовах війни та фіксує, що громади загалом змогли адаптуватися до воєнних обставин: частина органів влади працює в умовах релокації, частина – продовжує діяльність на місцях, водночас долаючи дефіцит ресурсів і організаційні обмеження через залучення мешканців та стейкхолдерів для задоволення критичних потреб громад. Разом із тим у звіті наголошується, що така адаптація часто має вимушений і нерівномірний характер, значною мірою залежить від донорської підтримки, а комунікаційна спроможність громад зазнає перебоїв через технічні обмеження та кадрові втрати, що ускладнює сталість взаємодії з населенням і якість зворотного зв'язку [293].

Але повномасштабна війна актуалізувала ще й такий пласт проблем і загроз, пов'язаних з комунікаційним забезпеченням розвитку громад, як вплив гібридної війни і кібератак на інформаційний простір нашої держави. Цей вплив на публічне управління в Україні є значним і має широкий спектр наслідків для політичної стабільності, економічного розвитку та соціальної динаміки розвитку країни [187]. Слід зазначити, що ознаки і наслідки цього впливу відстежуються і констатуються, як правило, вже постфактум. «Гібридна війна – це війна змішаних сигналів. Ворог не приходить, він входить у наші стрічки», – слушно стверджує Г. Почепцов. «Інформаційна війна – це війна за сприйняття. Не за території, не за армії, а за голови людей» [134, с. 118; там же, с. 42]. Як зазначає О. Мороз, людство живе в умовах переходу від аналогової до цифрової ери, де немає «природного імунітету» до кіберзагроз [110].

В 2016 році директор НІСД В. Горбулін писав: «Сьогодні ми можемо чітко виділити кілька ключових компонентів, які вочевидь співвідносяться із заходами в рамках «гібридних війн» у нинішній російській практиці, але при цьому вони можуть бути виділені у три великі групи:

1) *Традиційні військові засоби* (використання регулярних військових підрозділів та озброєнь, а також сил спеціальних операцій).

2) *Квазімілітарна діяльність* (створення і підтримка незаконних збройних формувань, підтримка та радикалізація сепаратистських рухів, формальні й неформальні приватні військові компанії).

3) *Операції немілітарного впливу*, насамперед способом *спеціальних інформаційних операцій* та «активних заходів» (у тому числі економічний тиск, операції в кіберпросторі, дипломатія, *маніпуляції інформаційним простором*)» [40].

Саме третя група має безпосередній зв'язок із проблематикою комунікаційного забезпечення розвитку громад: операції немілітарного впливу спрямовані на підрив соціальної стійкості, делегітимацію місцевих інститутів влади та маніпулювання інформаційним простором, що у комплексі підсилює політичні, інформаційні, культурні та інституційні бар'єри розвитку громад. Отже, кібератаки слід розглядати не як ізольовані технічні інциденти, а як

цілеспрямований інструмент гібридної стратегії, здатний підривати довіру до публічної влади, руйнувати локальні інформаційні системи та посилювати вразливість громад у процесі євроінтеграції [221; 228].

Експерт І. Соловей підкреслює, що російська інформаційна стратегія нині вже не є прихованою складовою гібридної війни, а становить *повноцінний інструмент відкритої агресії*, заснований на воєнній пропаганді та цензурі. Кількість і зухвалість фейкових повідомлень такі, що ресурси однієї країни не здатні їх спростувати [191]. Про інформаційну безпеку зараз замислюється більшість країн, оскільки російські ЗМІ давно перетворилися на інформаційні війська і загрожують безпеці світу. Протистояти їх пропаганді треба системно, всеохоплююче.

В 2023 році медіарегулятори п'яти країн – Латвії, Литви, Польщі, Румунії та України – підписали Декларацію про співпрацю у боротьбі з дезінформацією, що надає можливість країнам проводити спільні навчання громадян з виявлення, реагування та запобігання дезінформації, а також налагоджувати співпрацю між європейськими та національними платформами фактчекінгу [235]. Це означає, що комунікаційна стійкість країн, громад і громадян має включати готовність до кібератак та інформаційних атак як взаємопов'язаних явищ.

Кібератаки в сучасних умовах доцільно розглядати не лише як технічні інциденти, а як події з потенційно системними наслідками для стійкості публічного управління, що потребують застосування принципів кризового реагування, зокрема кризової комунікації (оперативність, узгодженість повідомлень, мінімізація паніки та дезінформації, забезпечення довіри).

У правовому полі поняття «кризової ситуації» трактується як крайній ступінь загострення протиріч та гостра дестабілізація становища в певній сфері діяльності чи на відповідній території – таке визначення закріплено в Законі України «Про Раду національної безпеки і оборони України» [175]. З огляду на те, що кібератаки можуть спричиняти порушення роботи критичних інформаційних ресурсів і комунікаційних каналів органів влади, вони набувають ознак кризової ситуації саме у вимірі управлінської та комунікаційної стійкості, що обґрунтовує необхідність наперед визначених протоколів інформування та координації повідомлень.

Міжнародні експерти у своїх настановах радять ефективно реагувати на кіберінциденти. Вчасна швидка реакція з боку влади вкрай важлива і має базуватися на трьох ключових правилах:

- *швидкість (speed)* – своєчасне інформування громадськості й медіа протягом перших годин після події або в найкоротше можливі терміни, що дозволяє заповнити інформаційний вакуум і запобігти поширенню чуток;

- *скоординованість (coherence)* – узгодженість меседжів і дій між усіма суб'єктами, залученими до кризового реагування, що мінімізує суперечливі сигнали;

- *відкритість (openness)* – прозора взаємодія з цільовими аудиторіями, зокрема медіа, яка підвищує довіру та забезпечує легітимність дій влади [284; 236].

Як зазначається у настановах Національного центру кібербезпеки Великої Британії (NCSC, 2022), швидка та чітка комунікація під час інциденту є критичною для відновлення довіри суспільства, тоді як рекомендації Агентства ANSSI (Франція, 2022) підкреслюють необхідність підтримання постійного діалогу з медіа як ключового чинника управління кризою [284; 236]. Наукові підходи доповнюють цю позицію, наголошуючи, що своєчасна реакція, послідовність меседжів і відповідальність за комунікаційні дії формують основу стійкості інституцій у кіберкризах [310].

Довготривала гібридна війна зробила кібератаки частиною системної стратегії агресора, що розхитує ситуацію зсередини, призводить до локальної атомізації громад та посилює існуючі бар'єри комунікаційного розвитку: *політичний* (криза довіри), *соціальний* (деморалізація населення), *інформаційний* (фейки, маніпуляції), *інституційний* (відсутність стандартів реагування) та *культурний* (експлуатація історичних травм). Умови євроінтеграції вимагають від України та її громад переходу до *стійкого управління комунікаціями*, де кіберзахист є інтегральним елементом безпеки та демократичного розвитку. Саме тому комунікації мають ґрунтуватися на новому рівні відповідальності сторін.

Таким чином, можемо зробити висновок, що процес інтеграції України до Європейського Союзу висуває нові вимоги до комунікаційної політики на місцевому рівні. В центрі уваги опиняється *системна побудова відкритого діалогу*

між владою та громадянами, який має бути стабільним навіть в умовах війни [243]. Проте аналітичні звіти та соціологічні дані демонструють існування *комплексу бар'єрів*, які гальмують цей процес. Євроінтеграція ж передбачає прозорість процедур, сталі механізми участі, цифрову інклюзію, високий рівень відкритості та підзвітності. Проте реалізація цього курсу відбувається в умовах системних викликів (бар'єрів) – політичних, соціальних, інформаційних, інституційних, культурних та інших. Їхню типологію можна узагальнено розглянути у наступній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Типологія бар'єрів комунікаційного забезпечення розвитку громад

№	Типологія бар'єрів	Джерело проблеми	Наслідки	Рекомендації
11.	<i>Політичні</i>	Воєнний стан, обмеження відкритості, поляризація суспільних настроїв	Зниження довіри до місцевої влади, зростання відчуження	Впровадження протоколів публічності навіть у кризу
22.	<i>Соціальні</i>	Виснаження громадян, міграція, цифрова нерівність	Скорочення участі, втрата горизонтальних зв'язків	Підтримка участі вразливих груп, цифрова інклюзія
33.	<i>Інформаційні</i>	Поширення фейків, зникнення локальних медіа	Дезорієнтація громад, втрата критичного мислення	Інвестування у локальні медіа, кампанії медіаграмотності
44.	<i>Інституційні</i>	Відсутність стратегій, слабкість інфраструктури	Фрагментарність комунікаційної політики	Розробка комунікаційних стратегій, навчання кадрів
55.	<i>Культурні</i>	Недовіра до влади, пострадянський досвід	Ігнорування офіційних каналів, інформаційна ізоляція громад	Культурна адаптація меседжів, розвиток довіри

Джерело: розробка автора

Розглянемо особливості кожного типу бар'єрів, що стоять на заваді комунікаційного забезпечення розвитку громад.

1. Політичні бар'єри. Комунікація на місцевому рівні завжди розгортається у політичному контексті, і саме політичні чинники значною мірою визначають умови

її ефективності. В умовах воєнного стану доступ до публічної інформації та регулярність оприлюднення матеріалів місцевого врядування нерідко *обмежуються* з міркувань безпеки, а також через технічні та кадрові обмеження (тимчасова недоступність вебресурсів, зміна каналів інформування, нерівномірність спроможності підтримувати оновлення). Унаслідок цього знижується рівень прозорості та послаблюється повноцінний зворотний зв'язок із громадою, що може породжувати відчуження, послаблювати легітимність рішень і створювати вразливості для маніпуляцій [43].

Додатковим чинником стає *поляризація суспільства*. Як свідчать дані Громадянської мережі ОПОРА, війна загострила соціальну дистанцію між різними групами населення (Збройні сили України, зокрема ТЦК, – цивільні; ПЦУ – УПЦ МП; україномовні – російськомовні; громадяни – чиновники тощо), що ускладнює розробку єдиної та інклюзивної комунікаційної стратегії, здатної одночасно працювати для різних груп і не посилювати конфліктні лінії [185].

Важливим викликом залишається і *недовіра до інституцій*. Згідно з опитуванням Центру Разумкова (2025), українці демонструють високий рівень довіри до армії, волонтерів і ГО, проте суттєво нижчий – до місцевих рад та політичних партій. Це свідчить про дисбаланс у сприйнятті політичних акторів, у межах якого локальні органи влади залишаються вразливими у сфері легітимації власних рішень [119].

Отже, політичний бар'єр у сфері комунікаційного забезпечення розвитку громад має багатовимірний характер і включає інституційні, процедурні та ціннісні складові. Практично це означає, що навіть за наявності формальних механізмів участі та інформування комунікація може втрачати ефективність через обмеження прозорості, поляризацію і дефіцит довіри. В таких умовах доцільним є посилення *мінімальних стандартів базової прозорості* та протоколів кризової комунікації: забезпечення безпечних (у т.ч. резервних) каналів інформування; визначення процедур, які дозволяють підтримувати регулярне оприлюднення ключових рішень і повідомлень навіть за наявних обмежень; а також розвиток інклюзивних

форматів пояснення рішень і зворотного зв'язку, що є критично важливим для стійкості місцевого самоврядування [43; 185; 119].

2. *Соціальні бар'єри*. Соціальний вимір комунікаційної політики визначається здатністю громади виступати активним суб'єктом взаємодії з місцевою владою та підтримувати сталі горизонтальні зв'язки як основу самоорганізації, взаємодопомоги та участі. В умовах повномасштабної війни саме ця соціальна тканина зазнає найбільшого навантаження, а соціальні бар'єри набувають форми *локальної атомізації*: ослаблення горизонтальних мереж і «розшарування» спільноти на ізольовані групи, які взаємодіють переважно у межах певних потреб, але не інтегруються в єдиний комунікаційний простір громади [4]. Дослідники пов'язують цей процес із сукупною дією виснаження населення, масової міграції та цифрової нерівності, що в підсумку знижує готовність людей до участі й послаблює механізми колективного ухвалення рішень [4].

Одним із ключових проявів локальної атомізації є *зниження регулярної громадської активності* з використанням механізмів участі. Попри помітне зростання волонтерської діяльності, сталі практики залучення мешканців до процедур прийняття рішень і консультацій не демонструють пропорційного підсилення. Згідно з дослідженням Індексу сталості організацій громадянського суспільства (*Civil Society Organization Sustainability Index, 2022*), на це впливають перевантаженість кризами, міграція значної частини населення, а також нерівномірна участь жінок і молоді у місцевому врядуванні [231]. У такій ситуації «драбина участі» Ш. Арнстайн схильна зміщуватися до нижчих, більш формальних рівнів залучення, коли комунікація з владою зберігається, але втрачає реальний впливовий зміст [237]. Для громади це означає, що комунікаційні контури дедалі частіше працюють не як механізм співвироблення рішень, а як мінімальна підтримка інформування та ситуативної координації.

Локальна атомізація посилюється і через *емоційне виснаження та вигорання*, які характерні як для управлінців, так і для жителів у тривалій кризі. Матеріали Українського інституту майбутнього вказують, що надмірне навантаження, психологічна напруга та невизначеність знижують готовність до комунікаційної

активності і сприяють зростанню апатії, яка руйнує мотиваційні передумови участі та відтворює дистанцію у відносинах «громада – влада» [72]. У комунікаційному сенсі це означає звуження соціальної бази для діалогу: менше учасників, менше довіри, менше «точок входу» до публічної взаємодії.

Окремий вимір соціальних бар'єрів формує *цифрова нерівність*, яка в умовах війни діє як каталізатор атомізації: інфраструктурні проблеми і брак цифрових навичок (особливо в сільських громадах і серед старших вікових груп) ускладнюють доступ до інструментів електронної демократії та цифрових комунікацій. Як підкреслює звіт *Lviv Dialogue (2024)*, нерівномірний доступ до онлайн-сервісів та інформаційних ресурсів спричиняє фактичне «виключення» окремих груп із публічного життя громади, що поглиблює фрагментацію соціальних зв'язків і послаблює інтегративну функцію комунікацій [4].

У таких умовах подолання соціальних бар'єрів доцільно розглядати як *політику деатомізації* – відновлення горизонтальних мереж і повернення жителів у спільний комунікаційний простір громади. Це потребує розвивати цифрову інклюзію (навчальні та консультативні програми, офлайн-підтримку користувачів), розбудову локальних платформ взаємодії та безпечних цифрових просторів участі, а також цільову підтримку ініціатив жінок, молоді та ВПО як груп, що здатні відновлювати «ядро довіри» і соціальну згуртованість. Важливими інструментами залишаються малі грантові програми та підтримка волонтерських ініціатив, оскільки вони зберігають і відновлюють горизонтальні зв'язки, які є передумовою не лише соціальної стійкості, а й дієвості комунікаційної політики громад.

3. Інформаційні бар'єри. Інформаційна сфера в умовах війни перетворилася на ключове поле боротьби за довіру та свідомість громадян. Під тиском гібридних та інформаційних атак посилюється дезорієнтація населення, що ускладнює формування стійкої довіри між владою та мешканцями громади [205; 4]. У логіці підрозділу це означає, що інформаційні бар'єри безпосередньо підживлюють *локальну атомізацію*: замість спільного комунікаційного простору формується множинність паралельних каналів, «мікроаудиторій» і локальних екосистем довіри, які нерідко спираються на різні джерела інформації та по-різному інтерпретують події.

Перший вимір інформаційних бар'єрів становлять *дезінформація та інформаційні атаки*, для яких противник активно використовує соціальні мережі й месенджери. Дослідження Інституту соціології НАН України (2023) засвідчує, що понад 70% українців отримують новини саме із соціальних мереж, де відсутні гарантовані механізми верифікації, а отже, зростає ризик споживання неправдивої інформації [205]. Емпіричні дані, наведені в додатку Б, додатково вказують, що самі органи місцевого самоврядування вимушено «переносять центр тяжіння» комунікації у цифрові середовища швидкого поширення повідомлень: соціальні мережі респонденти назвали пріоритетним ресурсом комунікації громади (87% відповідей), тоді як офіційний сайт ОМС посів друге місце (70% відповідей).

Така пріоритетність каналів одночасно підвищує оперативність інформування і збільшує вразливість до маніпуляцій, оскільки інформаційний порядок денний громади значною мірою залежить від середовищ із розмитими стандартами достовірності. Для кризового інформування це має особливе значення: у більшості громад оповіщення про повітряні тривоги й екстрене доведення інформації, окрім загальнодержавних додатків, здійснюється через локальні системи оповіщення (88% відповідей) і групи в месенджерах (66% відповідей), тобто саме там, де дезінформаційні впливи можуть поширюватися найшвидше.

Другий вимір інформаційних бар'єрів – *нестабільність локальних медіа*. Війна спричинила закриття або часткову зупинку роботи частини регіональних та місцевих видань через втрату фінансування, безпекові ризики та відтік кадрів. Як показують результати звіту *Lviv Dialogue* (2024), зменшення присутності локальних незалежних медіа знижує рівень прозорості та підсилює залежність громадян від соціальних мереж як менш надійних каналів інформування [4]. У контексті локальної атомізації це означає звуження спільної «медіаплатформи громади»: коли локальне медіасередовище слабшає, зростає частка неінституційних джерел і неформальних каналів, що посилює фрагментацію громадського дискурсу.

Третій вимір інформаційних бар'єрів пов'язаний із *відсутністю адаптованої та інклюзивної інформації для вразливих груп*. Внутрішньо переміщені особи, люди похилого віку, особи з інвалідністю та мешканці сільських територій нерідко

опиняються поза межами офіційних каналів через відсутність інклюзивного дизайну та адаптованих форматів (аудіо, візуалізації, спрощені тексти), що поглиблює інформаційну нерівність і відчуження. Власні рекомендації авторки, сформульовані на основі опитування (додаток Б), прямо підкреслюють потребу спеціальних форматів комунікації для старшого покоління та доповнення цифрових ресурсів офлайн-каналами (інформаційні стенди, друковані бюлетені, зустрічі) як умовою збереження інклюзивності. Саме цей аспект є критичним для *протидії атомізації*: якщо частина мешканців не включена у спільний інформаційний контур, у громаді утворюються «розірвані» сегменти з різним доступом до інформації та різними рівнями довіри.

Отже, інформаційні бар'єри є багаторівневими і потребують поєднання державних та громадських рішень, спрямованих на відновлення цілісності комунікаційного простору громади і зменшення ефектів локальної атомізації. Практично це передбачає підвищення медіаграмотності (насамперед для вразливих груп), підтримку незалежних локальних і регіональних медіа, розвиток верифікованих цифрових каналів (офіційні сторінки, чат-боти) та професійне адміністрування груп у месенджерах із дотриманням стандартів достовірності й швидкості інформування, а також розбудову кризової комунікації як здатності протидіяти інформаційним атакам у реальному часі [205; 4].

4. Інституційні бар'єри. Інституційна спроможність громади у сфері комунікаційного забезпечення – це сукупність організаційних, кадрових, технологічних і процедурних ресурсів, які дозволяють ОМС системно взаємодіяти з мешканцями, забезпечувати зворотний зв'язок, підтримувати участь і оперативно комунікувати в кризових ситуаціях. У воєнних умовах саме інституційний компонент стає критичним, оскільки перетворює комунікацію з «реакції на подію» на керований процес із передбачуваними каналами, відповідальними особами та протоколами. За відсутності такої інституційної рамки комунікаційний простір громади фрагментується: домінують розрізнені цифрові та неформальні канали, а це підсилює локальну атомізацію – *розпад «єдиного поля довіри» на паралельні осередки взаємодії*.

Емпіричні результати авторського опитування (n=125) у межах проєкту з відновлення України (додаток Б) демонструють, що ключовою проблемою залишається *нестача стратегічного та процедурного підґрунтя*. Так, значна частка респондентів вказує на відсутність сформованого стратегічного підходу. У практичному вимірі це означає домінування ситуативних рішень, коли комунікація залежить від індивідуальних ініціатив та поточної завантаженості, а не від узгодженої системи пріоритетів, цільових аудиторій, форматів і показників результативності.

Другий вимір інституційних бар'єрів – *відсутність власної комунікаційної системи як стандарту управління*. На запитання, чи розроблено в громаді систему комунікаційного забезпечення для надання необхідної інформації та отримання зворотного зв'язку, лише 33% респондентів відповіли ствердно; 55% зазначили, що громада «користується загальнодоступними можливостями», а 12% вважають, що такої системи немає (додаток Б, с. 5). Це прямо пов'язано з атомізаційними тенденціями: адже якщо комунікаційна система не інституціалізована, громада вимушено «живе» у розрізнених каналах (особливо в соцмережах/месенджерах), де швидкість поширення інформації висока, але контроль якості, стійкість і передбачуваність зворотного зв'язку часто є недостатніми.

Третій вимір – *технологічно-процедурна спроможність забезпечувати прозорість та доступ до рішень*. З одного боку, результати опитування показують, що базовим каналом доступу до рішень ради/виконкому для респондентів є сайт ОМС (90% відповідей), тоді як інші ресурси (місцеві медіа, соцмережі тощо) мають допоміжний характер. З іншого боку, практики відкритості залежать від реальних ресурсів громади: трансляції засідань здійснюються нерівномірно (частина громад використовує доступні онлайн-ресурси, частина не проводить трансляції у зв'язку з воєнним станом або через відсутність технічної можливості). В результаті навіть за наявності стандартів прозорості виникає «розрив імплементації»: формальна вимога не трансформується у стабільну процедуру, а комунікаційний простір громади заповнюється альтернативними (не завжди верифікованими) джерелами.

Четвертий вимір інституційних бар'єрів проявляється у *кризовій комунікаційній готовності* та здатності підтримувати цілісні канали інформування

під час загроз. На думку 88% респондентів, переважна більшість громад має локальну систему оповіщення і широко використовує групи в месенджерах для оперативного доведення інформації. Це свідчить про наявність практичних механізмів реагування, але водночас вказує на необхідність професійного адміністрування, достовірності та необхідності «єдиного голосу» громади – інакше месенджери можуть перетворюватися на канал поширення чуток, конфліктів і взаємного недовіри, що підсилює локальну атомізацію [220].

Подолання інституційних бар'єрів доцільно пов'язувати з переходом від ситуативних практик до системних рішень шляхом:

- *стандартизації комунікаційної функції ОМС* (визначення відповідальних ролей, базових протоколів і регулярності інформування; впровадження єдиної логіки «канали – аудиторії – повідомлення – зворотний зв'язок»);
- *інституціалізації стратегічного планування* (затвердження комунікаційної стратегії як частини управління розвитком із простими індикаторами ефективності та механізмами оцінювання);
- *посилення «якірних» каналів довіри* (передусім, офіційного сайту як базового джерела рішень/інформації, а також професійного адміністрування соціальних мереж і груп у месенджерах за стандартами достовірності та доступності);
- *розвитку кризових протоколів і резервних каналів* (дзеркала вебресурсів, верифіковані чат-боти, офлайн-канали для вразливих груп), що забезпечують безперервність комунікації та зменшують атомізаційні тенденції.

Отже, інституційні бар'єри у комунікаційному забезпеченні розвитку громад проявляється як дефіцит стратегічного планування, нестачі формалізованих процедур і стандартів, нерівномірності технологічної спроможності та залежності від фрагментованих цифрових каналів. Усе це не лише знижує ефективність інформування, а й звужує простір участі та зворотного зв'язку, відтворюючи «пастку недовіри» і роблячи громаду більш уразливою до інформаційних маніпуляцій.

5. Культурні бар'єри. Культурний вимір комунікаційного забезпечення тісно пов'язаний із історичною спадщиною та соціальними практиками, що також істотно впливають на рівень довіри громадян до владних інституцій. У цьому сенсі інформаційна політика має спиратися не лише на технологічні інструменти, а

передусім на ціннісні орієнтири, які забезпечують легітимність повідомлень і прийнятність управлінських рішень для різних груп населення [134].

У пострадянському контексті значна частина громад демонструє стійкий скепсис щодо офіційних джерел інформації, що підсилює роль неформальних каналів комунікації та мережевих спільнот. Така недовіра часто поєднується із соціальним інфантилізмом, зневірою у спроможності влади та укоріненням паралельних практик неофіційної взаємодії, а соціальні мережі додатково посилюють горизонтальні зв'язки довіри поза інституційними рамками.

У регіонах із тривалою історією проросійського впливу офіційна комунікація нерідко не сприймається як легітимна, натомість перевага надається мережам особистих контактів та локальним спільнотам [4]. У підсумку культурна недовіра трансформується у фрагментацію «контурів довіри» та підсилює локальну атомізацію громади: спільнота формально зберігає єдність, але функціонує через ізольовані комунікаційні осередки.

Культурні бар'єри мають також безпосередній інформаційно-безпековий вимір. Як зазначає О. Мороз, українська комунікаційна політика нерідко є хаотичною та реактивною, побудованою переважно на реагуванні, а не на довгостроковій підготовці. Це створює можливості для деструктивного впливу, оскільки противник використовує «реальні конфлікти» для розколу суспільства та посилення недовіри до влади. Недосконала владна комунікація сама стає підґрунтям для зростання сумнівів і демотивації громадян [109]. У цьому контексті культурні чинники виступають не тлом, а *«множником ризику»*: вони визначають, які повідомлення визнаються легітимними, а які – відкидаються незалежно від їхнього фактичного змісту.

Соціокультурна теорія Р. Патнама підкреслює, що довіра та культура співпраці є основою ефективної демократії [121]. В українських умовах культурний бар'єр проявляється саме у дефіциті цієї довіри, що робить комунікацію між владою та громадою більш уразливою до зовнішніх і внутрішніх маніпуляцій та ускладнює перехід від одностороннього інформування до діалогу й співучасті [195]. У сучасних українських дослідженнях ця логіка підкріплюється

підходом, за яким комунікаційна політика ефективна лише за умови ціннісної узгодженості та відтворення горизонтальних зв'язків довіри на рівні громад [88]. З огляду на це, культурні бар'єри слід розглядати як одну з ключових причин, через які комунікаційна взаємодія в громадах не конвертується в сталі горизонтальні мережі й відтворює атомізаційні тенденції.

Подолання культурних бар'єрів можливе за допомогою таких заходів:

- адаптації меседжів до *регіональних контекстів*;
- розробки *«мови спільноти»* – культурно-чутливої комунікації, що ґрунтується на місцевих цінностях і символах;
- залучення *лідерів громадської думки* та авторитетних локальних комунікаторів;
- партисипативного підходу у створенні повідомлень, коли мешканці стають *співавторами комунікаційних наративів*.

Узагальнення проведеного аналізу свідчить, що бар'єри комунікаційного забезпечення розвитку громад не функціонують ізольовано, а утворюють складну *систему взаємозалежних перешкод*. Їх взаємодія має кумулятивний і синергетичний характер: політична недовіра знижує спроможність інституцій реагувати на виклики, що, у свою чергу, підвищує вразливість до інформаційних атак і маніпуляцій. Дезінформація та нестача достовірних комунікаційних каналів посилюють культурну дистанцію між владою і громадянами, сприяючи поширенню скепсису, апатії та соціальної фрагментації. У такому контексті навіть технічно ефективні комунікаційні заходи не забезпечують очікуваного рівня довіри, оскільки опиняються в умовах дефіциту соціального капіталу.

Таким чином, формується замкнене коло комунікаційної дестабілізації: *слабка комунікація* породжує недовіру, *недовіра* – посилює інформаційну вразливість, а фрагментація соціального середовища, яка унеможливорює ефективний діалог, призводить до *посиленої недовіри*, що, своєю чергою, збільшує *культурну та соціальну дистанцію*. Це створює благодатний ґрунт для поширення *дезінформації*, яка стає не лише наслідком, а й інструментом подальшого роз'єднання (рис. 2.2).

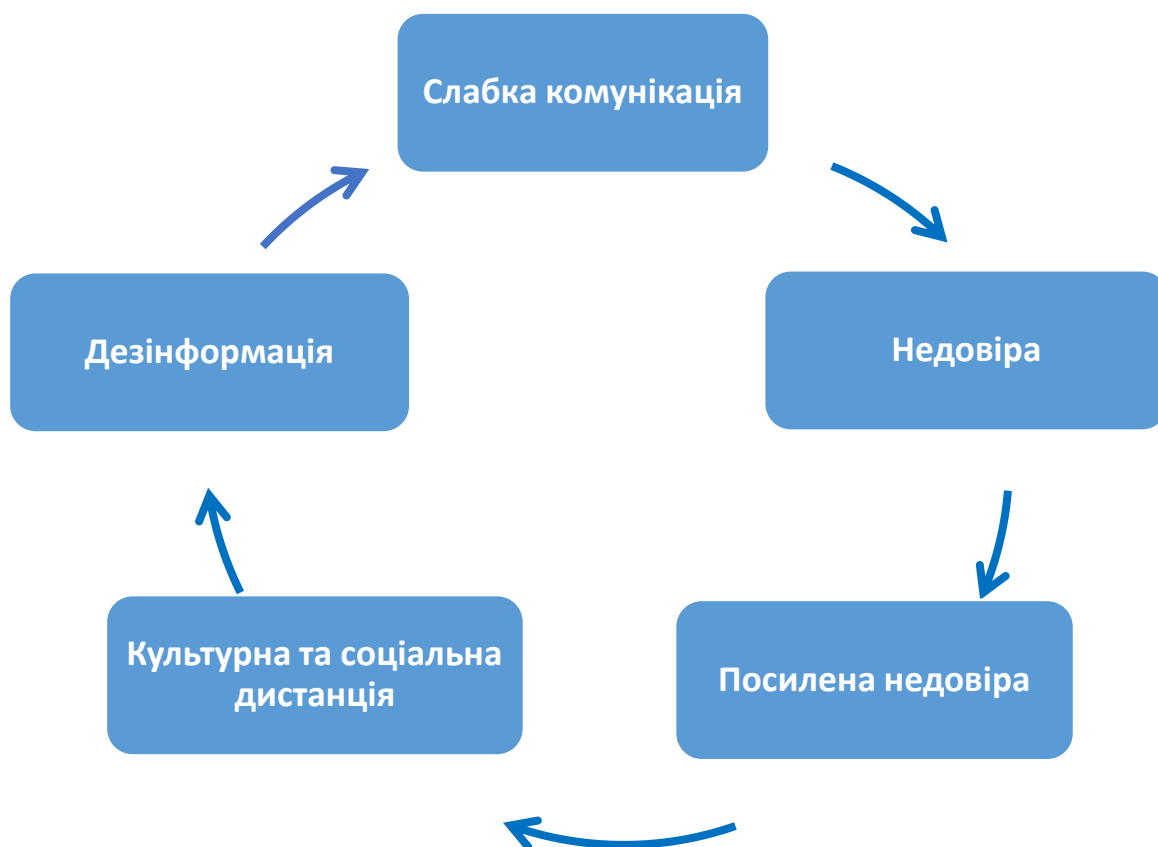


Рис. 2.2 Замкнене коло комунікаційної дестабілізації

Джерело: розробка автора

Подолання вказаних бар'єрів потребує інтеграції таких підходів:

- нормативного забезпечення базових стандартів прозорості навіть у кризових умовах;

- розвитку електронної інклюзії та підтримки соціальних ініціатив;

- підтримки (відновлення) локальних медіа;

- стратегічного інституційного підсилення комунікаційної функції ОМС;

- культурно чутливої комунікації, заснованої на довірі та локалізації меседжів.

У контексті євроінтеграційних процесів і стандартів *good governance* актуалізується потреба переходу від фрагментарних та реактивних практик до *єдиної стратегічної рамки*, що відповідає як внутрішнім потребам, так і європейським стандартам управління [234; 230; 229]. Важливі орієнтири у цьому контексті окреслив провідний експерт Центру передового досвіду НАТО зі стратегічних

комунікацій Бен Хіп [96], який визначив п'ять ключових факторів ефективних комунікацій:

1. *Координація*. Успішна комунікація можлива лише за умов узгодженості дій між усіма рівнями публічного управління. Координація означає спільне планування, уникнення дублювання зусиль та вироблення узгоджених меседжів. Для українських громад у процесі євроінтеграції це означає необхідність синхронізації локальних стратегій із національною комунікаційною політикою.

2. *Стійкість*. Як наголошує Б. Хіп, стійкість є керівним принципом стратегічних комунікацій, особливо в умовах воєнних загроз і соціальної турбулентності. Публічне управління має формувати інституції, здатні адаптуватися та забезпечувати стабільність навіть у кризових умовах. Стійкість тут виступає не лише технічною характеристикою інфраструктури, а й індикатором довіри громадян до влади.

3. *Залучення*. Комунікація в європейській практиці ґрунтується на активному залученні громадян, створенні умов для їхньої участі у прийнятті рішень. Для подолання соціального бар'єра українським громадам варто розвивати механізми партисипації, зокрема електронні платформи, локальні форуми та підтримку ініціатив жінок, молоді, ВПО, ветеранів війни.

4. *Вимірювання*. Одним із ключових завдань є системна оцінка впливу інформаційних кампаній. За словами Б. Хіпа, «необхідно мати розуміння впливу комунікацій на різні аудиторії». Це передбачає використання аналітичних інструментів (опитування, медіамоніторинг, цифрова аналітика) для корекції стратегій та підвищення їхньої ефективності.

5. *Ресурси*. Будь-яка стратегія залишається декларативною без відповідних ресурсів. Йдеться не лише про фінансування, а й про кадрову і технічну спроможність, створення комунікаційних офісів при ОМС, інституційну підтримку ЦНАПів і цифрових хабів.

За словами Хіпа, сутність стратегічних комунікацій полягає в тому, щоб мати «єдину згуртовану стратегію», побудовану на відповіді на запитання «чому?». Від цього варто формувати пріоритети. Для України це означає необхідність поєднання

антикризового управління, протидії дезінформації та формування довіри в межах євроінтеграційних процесів [21].

Взаємозалежність усіх аспектів комунікаційної політики доводить, що подолання бар'єрів не може відбуватися точково чи фрагментарно. Воно потребує *системного підходу*, що передбачає одночасне зміцнення політичної прозорості, інституційної спроможності, соціальної інклюзії та кіберстійкості.

У цьому контексті подальший аналіз доцільно зосередити на вивченні реального стану *внутрішньовладних, владно-громадських та внутрішньогромадських* комунікацій як базових контурів соціального діалогу й довіри у місцевих спільнотах. Саме їхня узгодженість, баланс і якість визначають спроможність громад до колективного ухвалення рішень, підтримання відповідальності та відтворення стійких каналів взаємодії в кризових і посткризових умовах, включно із завданнями відновлення та євроінтеграційних трансформацій.

2.3. Стан внутрішньовладних, владно-громадських та внутрішньогромадських комунікацій в сучасних умовах

В умовах війни система комунікацій на місцевому рівні зазнала суттєвих трансформацій, що одночасно розкрили її потенціал і виявили глибинні дисфункції. Як засвідчують узагальнення експертних спостережень і консультацій, подані в Аналітичному звіті «Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни» (2024), комунікаційні процеси у громадах часто характеризуються *асиметричністю, фрагментарністю та переважанням реактивних форм взаємодії* [73].

У цьому контексті внутрішньовладні комунікації можемо характеризувати як такі, що зберігають переважно *процедурно-формалізований та вертикалізований* характер управлінської взаємодії, що в кризових ситуаціях може уповільнювати узгодження рішень і знижувати оперативність реагування [73]. Водночас владно–громадські зв'язки нерідко демонструють *домінування одностороннього інформування над діалогом і залученням*, коли органи місцевого самоврядування переважно повідомляють населення про рішення та події, але обмежено

використовують інструменти консультацій, співпланування чи інших партисипативних форматів [73].

Натомість внутрішньогромадські комунікації проявилися як ознаки консолідації (волонтерство, взаємодопомога, самоорганізація), так і тенденції до локальної атомізації, зумовленої міграцією, виснаженням населення та нерівним доступом до цифрових ресурсів. За оцінками Центру розвитку місцевого самоврядування, саме *трикомпонентна структура комунікацій* – внутрішньовладна, владно-громадська та внутрішньогромадська – визначає рівень стійкості й адаптивності громад у воєнний період. Ефективність цієї структури залежить від здатності підтримувати горизонтальні зв'язки, інтеграцію інформаційних потоків і середовище взаємної довіри як основу соціальної згуртованості [73].

Система публічних комунікацій у сучасному управлінні є багатовимірною та ієрархічно впорядкованою і функціонує у трьох взаємопов'язаних сферах, які утворюють комунікаційну архітектуру влади і суспільства (рис. 2.3). Це комунікації:

- *внутрішньовладні*, які забезпечують управлінську координацію, циркуляцію рішень і підзвітність між рівнями публічної адміністрації (умовно – *операційні* або *вертикальні*);

- *владно-громадські*, які відображають взаємодію між владою та суспільством у процесах консультацій, співвироблення політик і легітимації рішень (умовно - *легітимаційні* або *діагональні*);

- *внутрішньогромадські*, які формують мережі довіри, взаємної підтримки та солідарності всередині громади (умовно – соціально-капітальні або *горизонтальні*).

Таке розмежування ґрунтується на структурно-функціональному підході до комунікацій у публічному управлінні [29; 241; 102] та корелює з концепцією «соціального капіталу» Р. Патнама [121], який доводив, що стійкість демократії залежить від щільності горизонтальних зв'язків.

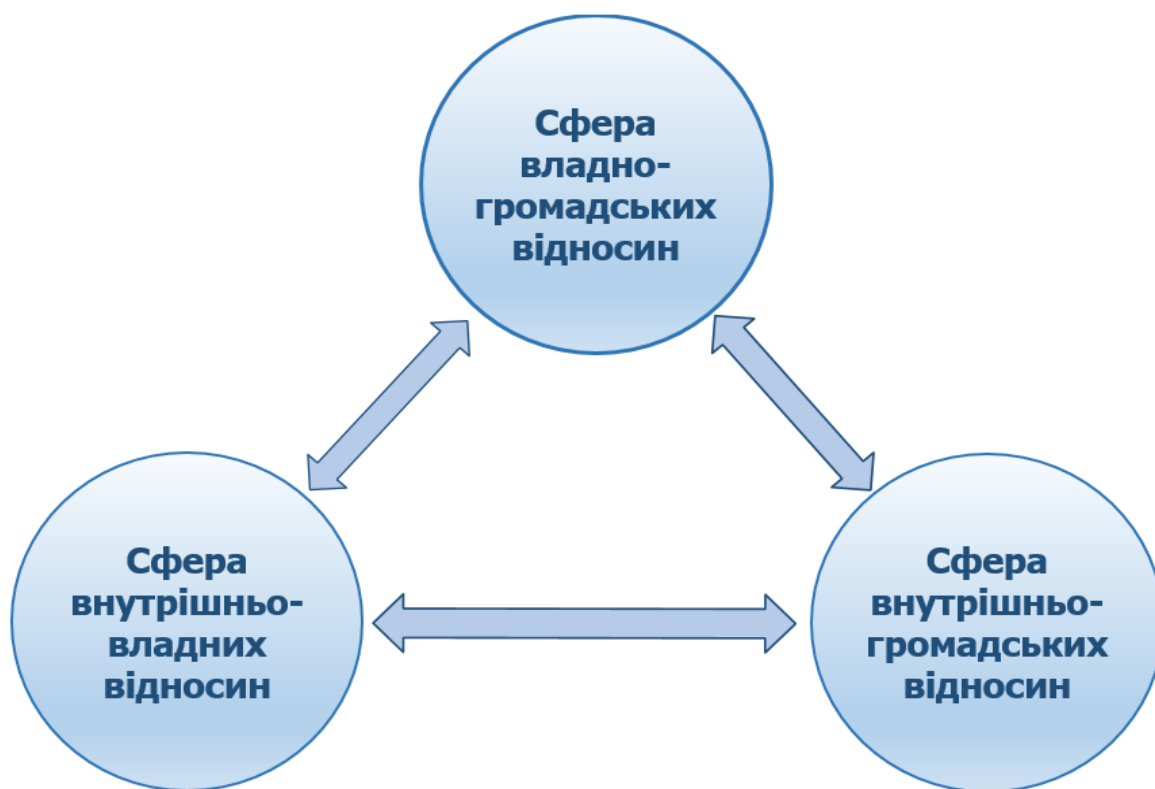


Рис. 2.3. Трисферна модель комунікацій

Джерело: авторське трактування [73]

У цьому контексті горизонтальні внутрішньогромадські комунікації постають механізмом соціальної інтеграції і противагою процесам локальної атомізації, коли втрачаються спільні смисли й норми довіри.

На відміну від вертикальних владних чи діагональних владно-громадських каналів, горизонтальні взаємодії не мають формального центру, а функціонують за принципом самоорганізованих мереж [245]. Саме тому вони визначають «м'яку силу» громад – здатність утримувати соціальну єдність навіть у кризових умовах.

Як зазначає О. Михайловська: ефективне публічне управління у кризовому середовищі можливе лише за умови синергії владних і громадських комунікацій, які спираються на горизонтальні практики взаємної підтримки та довіри [102]. Баланс цих комунікацій визначає рівень стійкості громад до криз, зокрема в умовах війни та євроінтеграційних трансформацій.

Проблематика комунікацій у публічному управлінні в сучасній Україні дедалі набуває *системного характеру*, поєднуючи політичні, соціальні, інформаційні та культурні виміри. С. Давтян та О. Єльчієва підкреслюють, що ефективна

взаємодія між органами публічної влади та громадянами можлива лише за умови поєднання субординаційних і координаційних зв'язків, які ґрунтуються на взаємній відповідальності та довірі. Відсутність таких зв'язків призводить до фрагментації управлінського простору й унеможливорює синергію дій у кризових умовах [44].

Історично внутрішньовладні комунікації в Україні еволюціонували від *субординаційної моделі*, притаманної централізованій системі радянського типу (вертикаль односторонньої передачі інформації зверху вниз), до *координаційної* – діалогічної, горизонтально узгодженої взаємодії у процесах децентралізації. В умовах війни та посткризових змін виникає третій тип – *реординаційна комунікація*, коли інституції адаптивно перебудовують канали зв'язку та процедури ухвалення рішень під нові виклики [44].

У країнах Європи мультирівневе врядування підкріплюється інституційними механізмами участі місцевого й регіонального рівнів у виробленні політик (*дорадчі платформи, мережі регіонів, механізми моніторингу стандартів місцевої демократії*), що забезпечує узгодженість рішень і сталість комунікації між рівнями влади. У такій логіці центральний рівень задає рамку політики, тоді як місцевий – забезпечує її реалізацію та зворотний зв'язок.

Щодо ситуації в Україні, дані аналітичних звітів свідчать, що хоча цифровізація посилила оперативність взаємодії між органами влади, внутрішня координація залишається фрагментарною – інформаційні потоки часто замикаються у відомчих межах, а швидкість прийняття рішень не завжди супроводжується зворотним зв'язком або верифікацією даних [231]. Правда, на думку Т. Сивак, сучасна система публічної влади в Україні поступово переходить від *адміністративно-командної до мережево-комунікаційної* моделі врядування, де інформаційна взаємодія стає первинною умовою управлінської ефективності [189, с. 45]. Проте війна зумовила відкат до централізованих схем: частина рішень ухвалюється без міжвідомчого узгодження, комунікаційні ланцюги обриваються на середній управлінській ланці.

Таким чином, варто зазначити, що сучасна система публічного управління в Україні демонструє *парадокс комунікаційної модернізації*: з одного боку – широко

розвинена цифровізація управлінських процесів (електронний документообіг, електронні сервіси через ЦНАПи громад [53], доступ до власних електронних документів через «Дію», платформи взаємодії «ВзаємоДія», «Дія.Офіс») створює технічну можливість для швидкого обміну інформацією, з іншого – зберігається дефіцит комунікацій та організаційної довіри між інституціями, що проявляється у конкуренції відомчих інтересів, небажанні ділитися інформацією та страху втратити контроль над рішеннями.

Такий парадокс, за А. Бойном і співавторами, є типовим для кризових систем управління, в яких «технічна раціональність не компенсує соціальної недовіри», а збої в комунікації перетворюються на *інституційну інерцію* [241]. В. Бусленко та Ю. Гупало вказують, що в українських умовах це призводить до *реординаційного зсуву* – спонтанного перенесення центрів ухвалення рішень на нижчі рівні управління без відповідного делегування повноважень і ресурсів. У підсумку виникає *фрагментація інституційної пам'яті*, коли досвід і знання не циркулюють між підрозділами, а накопичені управлінські практики втрачають тяглість [22].

Таким чином, *внутрішньовладні комунікації стають частиною процесу локальної атомізації*, оскільки розрив між формальною координацією та реальною взаємодією поглиблює структурну ізоляцію інституцій, знижуючи їхню спроможність до адаптації в умовах воєнних та євроінтеграційних викликів.

Після аналізу внутрішньовладних комунікацій, що забезпечують координацію, узгодженість та цілісність управлінських рішень усередині публічної адміністрації, логічним є перехід до розгляду *владно-громадських комунікацій* – виміру публічного діалогу, у якому влада взаємодіє з громадянами, громадськими інституціями, медіа та бізнесом. Якщо внутрішньовладна комунікація формує *адміністративну спроможність* системи, то владно-громадська визначає її *соціальну легітимність*.

Саме на цьому рівні відбувається трансформація управлінських рішень у публічні смисли, а державна політика набуває підтримки чи, навпаки, викликає спротив. В сучасних умовах війни та євроінтеграційних трансформацій цей вимір комунікацій стає вирішальним: саме через нього реалізується участь громадян у

прийнятті рішень, формується довіра до влади та долається ризик *локальної атомізації громад*, коли втрата відкритого діалогу перетворює громадян на пасивних або відчужених спостерігачів.

Владно-громадські комунікації в Європі орієнтовані на активну участь громадян у процесі ухвалення рішень. Основними елементами такої моделі є:

- *публічні консультації* та обговорення проєктів нормативних актів (Франція, Фінляндія);
- *бюджети участі* на муніципальному рівні (Іспанія, Німеччина);
- *електронні платформи демократії* (платформа *Decidim* в Барселоні).

Європейська стратегія розвитку *e-governance* спрямована на забезпечення прозорості, відкритого доступу до даних та створення інструментів для зворотного зв'язку з громадянами. Як підкреслює ОЕСР (2024), без активного залучення громадян будь-які реформи втрачають суспільну підтримку [302]. Саме тому у межах публічного управління України, орієнтованого на європейські стандарти, *владно-громадські комунікації* виступають ключовим механізмом легітимації влади, зворотного зв'язку та консолідації соціального капіталу громад.

У науковій літературі цей вимір комунікацій визначається як двосторонній процес обміну інформацією, що забезпечує узгодження рішень між органами влади та громадськістю [2; 19]. Сучасні дослідники підтверджують, що владно-громадські комунікації становлять *інституційно організовану систему двосторонніх взаємодій* між органами публічної влади та громадськістю – громадянами, ІГС, медіа та бізнесом. Вони охоплюють повний спектр комунікаційних процесів: *інформування, консультації, спільне вироблення політик, публічні обговорення та механізми підзвітності*. Їх базова функція полягає у *легітимації управлінських рішень через довіру, участь і комунікативну прозорість*, що є фундаментом сучасної концепції *good governance* [41; 13].

У разі звуження комунікацій до одностороннього інформування без можливості впливу громад на ухвалення рішень порушується баланс владно-громадського діалогу, що призводить до дефіциту легітимності влади. У таких ситуаціях громадяни втрачають довіру до офіційних каналів і дедалі частіше

«виходять» у *паралельні неформальні мережі* – волонтерські, локальні чати, групи взаємодопомоги, які компенсують слабкість офіційного публічного контуру [16]. Цей процес посилює *локальну атомізацію громад*, тобто відбувається поступове розщеплення єдиного комунікативного простору на окремі сегменти з різними системами довіри.

Ідея двосторонньої взаємодії між владою і громадянами має тривалу еволюцію. Початково у наукових моделях вони розглядалися через *нормативні шкали участі*, серед яких найвідомішою стала вже згадувана «драбина участі» Ш. Арнстайн (1969) [237]. В ній показано градацію рівнів впливу громадян – від маніпуляції та інформування до реального партнерства і контролю над процесом прийняття рішень.

У подальшому ці підходи були конкретизовані у *Кодексі кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень* Ради Європи (Council of Europe, 2009), який визначає участь громадян як необхідну умову демократичного врядування [77]. У системі ОЕСР такі принципи деталізовані в *Рекомендаціях Ради з відкритого уряду (Recommendation of the Council on Open Government* (OECD, 2017; оновлено 2025), що закріплюють чотири базові етапи комунікації: *інформування → консультація → діалог → співвироблення* [306].

В українській політико-правовій традиції ці стандарти відображені у концептах *публічності, прозорості та легітимності* як базових категоріях публічного управління. Згідно з визначенням Великої української енциклопедії (ВУЕ), *легітимність* – це визнання владних рішень спільнотою та їх добровільне прийняття на основі довіри до суб'єкта управління [42]. Таким чином, формування дієвої системи владно-громадських комунікацій стає не лише управлінським, а й *ціннісним завданням*, що задає європейський стандарт від інформування до партнерства.

Історично в Україні трансформація владно-громадських комунікацій пов'язана з етапами децентралізації (2014-2020 рр.), коли органи місцевого самоврядування отримали ширші повноваження щодо публічних консультацій, звітності та стратегічного планування. Зараз система владно-громадських комунікацій розвивається на перетині демократичної трансформації та гібридних загроз. Її

легітимацийна функція полягає у відтворенні суспільної довіри жителів до влади, підвищенні прозорості управлінських процесів і забезпеченні підзвітності органів публічної влади. Утім, на тлі війни та кризових явищ ці комунікації дедалі частіше набувають фрагментованого характеру.

Як зазначає Т. Бельська, характер взаємовідносин влади і громадянського суспільства впливає на тривалість, напрям і процес демократичного транзиту, що засвідчує визначальну роль комунікацій у стабільності суспільного розвитку [16, с. 3]. Авторка серед форм взаємодії виокремлює *інформування, консультації, громадські слухання, громадські ради та ініціативи*. Водночас вона вважає сталими бар'єри на шляху комунікації: *це недовіра, брак досвіду, непідготовленість управлінців до діалогу з громадськістю* [16, с. 10-12]. В умовах воєнного стану ці проблеми загострюються, формуючи ситуацію, коли чинні майданчики участі стають формальними, а громадяни шукають альтернативні канали впливу.

Дані комплексного соціологічного дослідження громадянського суспільства в умовах війни (2023) підтверджують структурну нерівновагу владно-громадських комунікацій. Лише 39 % опитаних представників ІГС мають регулярний контакт із місцевими виконавчими органами, а 38 % не комунікують із центральними структурами влади. Домінують персоналізовані канали – особисті зустрічі (63 %) і телефонні дзвінки (41 %), тоді як системні платформи зворотного зв'язку використовуються рідко [43]. Такі результати вказують на *недорозвинутість інституційних каналів комунікацій* та залежність громадської активності від неформальних зв'язків, що унеможливорює формування сталої комунікаційної екосистеми розвитку.

Сучасні наукові дослідження підтверджують *асиметрію розвитку владно-громадських комунікацій в Україні*. Як зазначалося вище, технічна інфраструктура – електронні петиції, соціальні мережі органів влади, електронні додатки та застосунки – працює ефективно, проте механізми партисипації та зворотного зв'язку залишаються нерівномірними [41]. В умовах воєнного стану ця асиметрія загострюється: на тлі інформаційного перевантаження, емоційної втоми та обмеженої відкритості посилюється *розрив довіри між владою й громадянами*, який стає підґрунтям для дезінформаційних впливів.

Відповіддю на ці виклики стає *інституціалізація комунікаційних процедур* – публічних консультацій, спільного вироблення політик, локальних форумів довіри, що відповідають стандартам Ради Європи та ОЕСР [77; 306]. Це дозволяє не лише підвищити прозорість рішень, а й перетворити комунікацію на механізм легітимного управління.

Поглиблення кризових явищ у сучасному публічному управлінні, насамперед унаслідок війни, гібридних загроз та соціально-економічних трансформацій актуалізує потребу в комплексному осмисленні владно-громадських комунікацій не лише як інформаційного процесу, а як *багаторівневої системи взаємодії*, що поєднує управлінські, соціальні, етичні та безпекові виміри.

Узагальнюючи наукові погляди на сучасний стан владно-громадських комунікацій і спираючись на системний та реординаційний підходи, відповідно до яких публічні комунікації розглядаються як мережа зворотних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують адаптивність публічного управління [44; 22], у роботі запропоновано *модель владно-громадських комунікацій у кризових умовах* (табл. 2.3). Її призначення – систематизувати функціональні рівні комунікацій, окреслити типові інструменти і вразливості та показати, як дисбаланс між рівнями впливає на ефективність управління, довіру і соціальну інтеграцію громади.

Для побудови моделі застосовано рівневий (*структурно-системний*) аналіз, що дозволяє охопити багатовимірну природу владно-громадських комунікацій у взаємопов'язаних площинах – інституційній, партисипативній, кризово-стратегічній та соціально-ціннісній [29; 19; 65]. Рівневість у цьому контексті не означає ієрархію, а відображає *функціональну взаємозалежність*: кожен рівень виконує власну роль, але водночас збільшує спроможність інших рівнів працювати результативно.

Оцінювання здійснюється за мінімальним набором критеріїв якості комунікацій: *оперативність, прозорість і підзвітність, двосторонність (зворотний зв'язок/участь), регулярність і передбачуваність, інклюзивність, верифікованість повідомлень і стійкість каналів у кризі*. Саме порушення цих параметрів на різних рівнях може запускати ланцюговий ефект комунікаційної дезінтеграції та підсилювати атомізаційні тенденції у громаді [16; 45; 78].

Таблиця 2.3 – Модель владно-громадських комунікацій у кризових умовах

№	Зміст / характеристика	Типові інструменти та практики	Ключові критерії оцінювання	Вразливості / ризики (у т.ч. атомізаційні)
Інституційно-операційний рівень (компонент)				
1	Формальні канали офіційної взаємодії та підзвітності; «якірні» джерела перевіреної інформації та процедур взаємодії	Офіційні сайти; відкриті дані; е-приймальні; регламентовані консультації; стандарти оприлюднення	Прозорість; підзвітність; регулярність; верифікованість; стійкість каналів	Концентрація комунікації в одному каналі; формалізований «зворотний зв'язок»; недовіра до офіційних джерел; фрагментація каналів довіри
Партисипативно-комунікаційний рівень (компонент)				
2	Взаємодія влади й громадськості в процедурах участі та співвироблення рішень (діалог, узгодження, спільне планування)	Громадські ради; публічні консультації; слухання; бюджети участі; е-петиції; платформи; спільні ініціативи	Двосторонність; інклюзивність; регулярність; довіра (як результат)	Ситуативність залучення; «втома участі»; нерівність доступу до діалогу; імітаційність участі; відтік активних груп
Кризово-стратегічний рівень (компонент)				
3	Комунікації у війні/НС: координація, швидкість, протидія дезінформації, управління ризиками і панікою	Кризові брифінги; інформаційні штаби/центри; системи оповіщення; фактчекінг; узгоджені меседжі; резервні канали	Оперативність; стійкість каналів; верифікованість; узгодженість повідомлень	Дезінформація; емоційна поляризація; когнітивне виснаження; дисонанс між джерелами; зростання «неофіційних» контурів
Соціально-ціннісний рівень (компонент)				
4	Довгострокова взаємодія, що відтворює соціальний капітал, спільні сенси, солідарність і культуру співпраці	Комунікаційна освіта; медіаграмотність; культурні події; волонтерські мережі; платформи спільних дій	Інклюзивність; двосторонність; регулярність; довіра/солідарність	Фрагментація цінностей; зниження солідарності; індивідуалізація; відчуження; посилення атомізаційних тенденцій

Джерело: авторська систематизація за матеріалами

[13; 41; 65; 76; 77; 78; 103; 193; 245]

Порушення узгодженості між наведеними рівнями формує ланцюговий ефект комунікаційної дезінтеграції: слабкість інституційно-операційних каналів ускладнює партисипативні практики, дефіцит кризової координації підриває довіру, а розмитість соціально-ціннісних основ посилює фрагментацію локального середовища і підживлює атомізаційні тенденції [19; 245].

Таким чином, *комунікаційна стійкість громад* в умовах війни та євроінтеграційних трансформацій визначається не лише наявністю технічних засобів зв'язку чи регламентованих процедур, а передусім здатністю забезпечити *взаємопроникнення рівнів* – від інституційного до ціннісного [3]. Саме це забезпечує синергію управлінської ефективності, суспільної довіри та соціальної солідарності, яка виступає запорукою розвитку громади як суб'єкта публічної політики.

У відповідь на ці виклики науковці пропонують *реординаційну модель комунікацій*, що базується на принципах горизонтальної взаємодії, прозорості та взаємної відповідальності між владою й громадянським сектором. В. Бусленко та Ю. Гупало визначають цю модель як гнучкий формат управління, що поєднує координованість і децентралізацію процесів ухвалення рішень [22]. У межах цієї моделі громади розглядаються не як об'єкти комунікаційного впливу, а як *співтворці політики*, здатні до спільного вироблення стратегічних рішень. Реалізація такого підходу сприяє зниженню комунікаційної ентропії, подоланню фрагментації суспільного простору та відновленню довіри на локальному рівні.

Отже, сучасний стан владно-громадських комунікацій в Україні можна охарактеризувати як *перехідний від реактивної до інтегративної моделі*. Його ключовими тенденціями є посилення ролі неформальних комунікацій, підвищення значення громадського сектору як джерела соціального капіталу та необхідність інституціалізації довіри через прозорі механізми участі. У контексті євроінтеграційних процесів це визначає стратегічний напрям удосконалення публічного управління – від формального інформування до діалогу, співтворення та спільної відповідальності.

Переходячи до розгляду *внутрішньогромадських комунікацій* як одного з ключових вимірів публічного управління, слід підкреслити, що саме на цьому рівні відбуваються самоорганізація та формування горизонтальних зв'язків у громаді. Внутрішньогромадські комунікації охоплюють обмін інформацією, координацію співдії, колективне ухвалення рішень і відтворення довіри між громадянами та їхніми об'єднаннями. У концепції публічної сфери Ю. Габермаса така комунікація постає як простір раціонального дискурсу та формування суспільної волі [31], а в сучасних українських дослідженнях акцентується її роль у формуванні мережевої довіри та передумов сталого розвитку громад [189; 29; 199].

З теоретичної точки зору внутрішньогромадська комунікація має багаторівневий характер [102; 68] і може бути описана через взаємодію трьох рівнів: *індивідуального* (громадяни як носії участі та відповідальності), *інституційного* (громадські організації та ОСНи як ядро організованої колективної дії та представництва інтересів) і *системного* (громадянське суспільство як середовище структурованих взаємозв'язків, солідарності та суспільного контролю) [42; 121; 148].

Відповідно, громадянське суспільство задає простір взаємодії та саморегуляції [42], громадські організації інституціалізують участь і посередництво між різними соціальними групами [148], а громадяни виступають безпосередніми ініціаторами, учасниками або реципієнтами комунікативних процесів; їхня включеність корелює зі здатністю громади до спільного прийняття рішень [68]. Але низький рівень довіри, як підкреслює Р. Патнем, обмежує спроможність до самоорганізації та кооперації [121], а отже, підсилює ризики локальної атомізації через фрагментацію соціальних зв'язків і комунікаційного простору.

Узагальнення нормативних і теоретичних підходів дає підстави представити у таблиці 2.4 структуру та функції ключових учасників внутрішньогромадських комунікацій (громадян, громадських організацій і громадянського суспільства) та логіку їхньої взаємодії у формуванні соціального капіталу і стійкості громади.

Таблиця 2.4 демонструє, що внутрішньогромадські комунікації формуються на перетині трьох взаємодоповнювальних компонентів: *громадян* як первинних носіїв участі та зворотного зв'язку, *громадських об'єднань* як інституційних медіаторів колективної дії та *громадянського суспільства* як системного середовища довіри, солідарності й взаємної відповідальності [29; 42; 68; 80; 121; 148; 189; 199]. Узгоджена взаємодія вказаних компонентів забезпечує комунікаційну стійкість громади: локальні ініціативи отримують інституційну підтримку, а горизонтальні зв'язки – перетворюються на сталі практики співдії та участі.

Таблиця 2.4 – Структура та функції учасників внутрішньогромадських комунікацій

Визначення та нормативно–наукові засади	Комунікаційна роль	Ризики та обмеження (у контексті локальної атомізації громад)
Громадяни		
<i>Жителі громади як первинні носії прав участі та ініціативи у місцевому врядуванні.</i> Конституційні гарантії свободи об'єднання й участі в управлінні публічними справами визначають громадян як базових суб'єктів місцевої демократії [6]. У теорії соціального капіталу громадяни розглядаються як ключові агенти формування довіри та горизонтальних зв'язків у спільноті [95; 102; 118]	Ініціатори та адресати комунікації; забезпечують локальні ініціативи й зворотний зв'язок владі через слухання, консультації та цифрові платформи	Пасивність, недовіра до влади, дефіцит медіа- та цифрової грамотності, що спричиняє фрагментацію громадських зв'язків
Громадські організації (ГО)		
<i>Добровільні інституційно оформлені об'єднання громадян, створені для представництва та реалізації суспільних інтересів на місцевому рівні.</i> Правову основу діяльності ГО визначає Закон України «Про громадські об'єднання» [22]. У наукових підходах ГО трактується як інституціоналізований сегмент громадянського суспільства, що забезпечує сталість колективної дії та публічної взаємодії [101; 117].	Медіатори між громадянами та владою; перетворюють індивідуальні ініціативи на колективну дію, створюють сталі мережі комунікації.	Інституційна слабкість, політизація, залежність від донорських програм; у кризах – ризик «символічної (декларативної) активності» без реального впливу.

<i>Громадянське суспільство (ГС)</i>		
<i>Сфера самоорганізації та саморегуляції громадян і їхніх об'єднань, відносно автономна від держави, але інтегрована у процеси публічної взаємодії.</i> У довідкових/енциклопедичних визначеннях ГС розуміється як сукупність добровільних соціальних структур і відносин, що підтримують саморегуляцію суспільного життя [109]. Теоретично ГС виступає середовищем відтворення норм довіри, солідарності та взаємної відповідальності, які «прошивають» внутрішньогромадські комунікації [95].	Системна рамка для горизонтальної комунікації; середовище, де узгоджуються норми довіри, солідарності, взаємної відповідальності.	Надмірна індивідуалізація та послаблення горизонтальних зв'язків; ризик атомізації – переходу від взаємодії до роз'єднаності.

Джерело: авторська систематизація за матеріалами

[29; 42; 68; 80; 121; 148; 189; 199]

Натомість дисбаланс між цими компонентами через пасивність громадян, інституційну слабкість або політизацію ГО, розмивання норм довіри та солідарності в громадянському суспільстві підсилює ризики локальної атомізації – фрагментацію соціальних зв'язків, зростання недовіри й зниження здатності громади до узгодженого ухвалення рішень. Отже, у контексті євроінтеграційних стандартів участі та підзвітності пріоритетом має стати підтримка саме цієї внутрішньогромадської «соціальної інфраструктури» комунікацій, оскільки вона визначає межі дієвості як владно-громадських механізмів, так і кризостійкості громади в цілому.

Розгляд внутрішньовладних, владно-громадських і внутрішньогромадських комунікацій засвідчує, що стійкість громади визначається не наявністю окремих каналів комунікацій, а узгодженістю трьох сфер взаємодії та якістю горизонтальних зв'язків. Показово, що інституційне посилення громадянського суспільства супроводжується зростанням організаційних форм самоорганізації: за даними УНЦПД кількість зареєстрованих громадських організацій зросла з 75 828 у 2015 р. до 105 908 станом на 01.01.2025 [70], що відображає розширення потенціалу внутрішньогромадських комунікацій.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасного стану комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком територіальних громад в Україні, що дозволило виявити ключові тенденції, проблеми та трансформаційні зрушення у нормативно-правовому, інституційному та практичному вимірах.

Передусім встановлено, що нормативно-правові засади комунікаційного забезпечення розвитку громад формуються як багаторівнева система, яка поєднує міжнародні стандарти, конституційні положення та національне законодавство у сфері місцевого самоврядування, інформаційної відкритості, електронної демократії та громадської участі. Водночас ця система характеризується поступовою еволюцією від субординаційної (ієрархічної) моделі комунікацій до координаційної та партнерської, що відповідає сучасним європейським підходам до публічного управління.

Доведено, що міжнародні правові акти, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування та документи ООН, заклали фундаментальні принципи участі громадян, відкритості та підзвітності влади, які були імplementовані у національне законодавство України. Конституція України визначила базові засади народовладдя та закріпила право громадян на участь у здійсненні місцевого самоврядування, що створило передумови для розвитку комунікаційних механізмів взаємодії між владою і громадою.

У ході дослідження встановлено, що в Україні сформовано значний масив нормативно-правових актів, які регламентують окремі аспекти комунікаційного забезпечення, зокрема: доступ до публічної інформації, звернення громадян, консультації з громадськістю, відкриті дані та прозорість фінансів, розвиток електронної демократії, діяльність громадських об'єднань.

Разом із тим доведено, що ця нормативна база має низку системних недоліків:

- *фрагментарність* – відсутність єдиного законодавчого акта, який би комплексно регулював комунікаційну політику;

- *декларативність* – значна частина норм не підкріплена чіткими процедурами реалізації;

- *інституційна слабкість* – недостатня спроможність органів місцевого самоврядування до впровадження комунікаційних інструментів;

- *розрив між нормами і практикою* – формальна наявність механізмів участі не завжди забезпечує їх ефективне використання.

Встановлено, що розвиток нормативної бази має чітко виражену етапність. Початковий етап був спрямований на забезпечення базових прав (доступ до інформації, звернення громадян), наступний – на інституціалізацію консультацій і відкритості, а сучасний етап характеризується формуванням інтегрованої моделі народовладдя, яка поєднує процедури участі, цифрові інструменти та стандарти підзвітності.

Особливого значення набули новітні нормативно-правові акти 2022-2025 років, які суттєво трансформували комунікаційну політику. Зокрема: Закон «Про адміністративну процедуру» підвищив якість владно-громадських комунікацій через запровадження процедурних гарантій; Закон «Про публічні консультації» унормував стандарти участі громадян; Закон про народовладдя на місцевому рівні інтегрував інструменти прямої демократії в систему місцевого самоврядування.

Ці акти засвідчують перехід до більш процедурно визначеної та системної моделі комунікаційного забезпечення, яка відповідає європейським стандартам good governance.

Водночас встановлено, що цифровізація стала одним із ключових драйверів трансформації комунікаційної політики. Запровадження цифрових платформ (зокрема «Дія», ProZorro, електронні петиції, відкриті дані) сприяло переходу від одностороннього інформування до інтерактивної взаємодії між владою та громадянами. Україна демонструє значний прогрес у цій сфері, що підтверджується міжнародними рейтингами електронного урядування та електронної участі.

Однак цифровий вимір комунікацій супроводжується низкою викликів: цифрова нерівність між територіями та соціальними групами, недостатній рівень

цифрової грамотності, кіберризики в умовах війни та фрагментарність цифрових сервісів.

Доведено, що ефективність цифрової комунікації залежить не лише від технологічної інфраструктури, а й від рівня інституційної спроможності та культури взаємодії.

Особливу роль у трансформації комунікацій відіграють воєнні умови, які суттєво вплинули на характер публічних комунікацій. Встановлено, що у період воєнного стану комунікаційна політика набуває мобілізаційного характеру, орієнтованого на забезпечення безпеки, координацію дій та підтримку населення. При цьому виникає необхідність балансування між вимогами інформаційної безпеки та принципами відкритості й демократичної участі.

У цьому контексті доведено, що комунікації стають важливим елементом стійкості громад, виконуючи функції не лише інформування, а й мобілізації, координації та соціальної інтеграції. Нові цифрові ініціативи воєнного часу, зокрема у сфері оборонних технологій і кібербезпеки, демонструють здатність держави адаптувати комунікаційні механізми до кризових умов.

Водночас виявлено, що в умовах війни посилюється феномен локальної атомізації громад, який проявляється у зниженні рівня соціальної згуртованості, ослабленні горизонтальних зв'язків і скороченні громадської активності. Це створює додаткові виклики для комунікаційного забезпечення розвитку громад і потребує впровадження нових механізмів відновлення взаємодії між владою та населенням.

Важливим елементом комунікаційної системи виступають медіа, роль яких у сучасних умовах значно зросла. Доведено, що медіа виконують функції посередника між владою і громадянами, сприяють формуванню довіри та протидіють дезінформації. В умовах воєнного стану вони також набувають функцій забезпечення інформаційної безпеки та мобілізації суспільства.

Результати аналізу в розділі свідчать, що сучасний стан комунікаційного забезпечення розвитку громад в Україні характеризується поєднанням прогресивних трансформацій і системних проблем. З одного боку, відбувається

активне впровадження нових інструментів участі, цифрових технологій і процедурних стандартів, що наближає українську модель до європейських практик. З іншого боку, зберігаються інституційні розриви, нерівномірність розвитку та недостатня ефективність реалізації нормативних положень.

Таким чином, сучасна модель комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад перебуває на етапі становлення як інтегрована система, що поєднує нормативно-правові, цифрові та інституційні компоненти. Її подальший розвиток потребує комплексного підходу, спрямованого на усунення існуючих прогалин, підвищення інституційної спроможності громад та забезпечення реальної участі громадян у процесах управління.

Отримані результати створюють підґрунтя для розробки практичних механізмів удосконалення комунікаційного забезпечення розвитку громад, що розглядаються у наступному розділі дослідження.

Розділ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Сучасна державна політика у сфері комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад

У контексті євроінтеграційного курсу України державна політика у сфері комунікаційного забезпечення публічного управління зазнає трансформації від *адміністративно-інформаційної* до *стратегічно-комунікаційної* парадигми, орієнтованої на принципи прозорості, участі, підзвітності та довіри. З огляду на те, що у другому розділі було проаналізовано нормативно-правові засади функціонування системи публічних комунікацій, далі доцільно зосередитися на практичній реалізації державної політики на центральному та місцевому рівнях, а також на виявленні обмежень та інституційних розривів, які надалі слугуватимуть підставою для формування пропозицій щодо удосконалення.

Сучасна державна політика у сфері публічних комунікацій потребує послідовного розвитку – від нормативного закріплення до методичного супроводу, інституційної підтримки та цифрової інклюзії громад, що набуває особливої ваги у воєнний час, при повоєнному відновленні та на шляху до членства в ЄС. У межах цього переходу комунікація дедалі більше розглядається не як допоміжна функція, а як ресурс демократичного управління та суспільної стійкості. Як зазначає В. Ребкало, публічна комунікація є формою реалізації публічного інтересу через взаємодію, зворотний зв'язок і публічне обговорення [182].

Метою цього підрозділу є оцінювання того, якою мірою наявні інституційні рішення, організаційні механізми та інструменти публічних комунікацій забезпечують узгодженість дій суб'єктів публічної влади та реальне залучення громадян до управлінських процесів на місцевому рівні. Оцінювання здійснюється за такими критеріями: *інституційність* (наявність чіткої архітектури відповідальності й координації), *спроможність* (кадрові, ресурсні та організаційні

можливості реалізації комунікаційних функцій), *інклюзивність* (доступність комунікацій і процедур участі для різних соціальних груп), *цифровізація* (застосування електронних інструментів, відкритих даних та цифрових сервісів) і *кризостійкість* (здатність комунікаційних механізмів працювати в умовах воєнних та інших надзвичайних викликів). Такий підхід дає змогу не лише описати наявні практики, а й виявити їхні системні обмеження та напрями удосконалення.

Конкретизація критеріїв здійснюється шляхом оцінювання багаторівневої архітектури комунікаційного забезпечення (державний – регіональний – локальний рівні) за набором індикаторів, що відображають:

K1 – інституційне закріплення ролей і координації;

K2 – організаційно-ресурсну спроможність;

K3 – інклюзивність доступу та процедур участі;

K4 – рівень цифрових каналів і сервісів;

K5 – кризостійкість протоколів і багатоканальності.

Оцінювання індикаторів здійснюється на основі аналізу функцій і розривів, систематизованих у табл. Г.1 (додаток Г), та емпіричних/аналітичних даних, наведених у цьому підрозділі. Узагальнення використовується для формування цільових рішень у логіці «діагноз → ціль → кроки» (табл. Д.1, додаток Д). У таблицях Г.1 і Д.1 діагностичні розриви і запропоновані рішення промарковані кодами K1-K5, що забезпечує їх систематизацію та подальше узагальнення.

Попри те, що державна комунікаційна політика поступово еволюціонує від одностороннього інформування до системної взаємодії, її інституційна архітектура залишається у фазі становлення, що проявляється в несформованості сталих координаційних механізмів, нестачі ресурсного забезпечення та стандартів практичної реалізації на різних рівнях управління. У цьому контексті комунікаційна функція держави поєднує три взаємопов'язані виміри: *управлінський* (підтримання легітимності рішень і довіри), *інформаційно-безпековий* (протидія дезінформації та забезпечення стійкості), *сервісно-партнерський* (залучення громадян до процесів співтворення політик). Відповідно, оцінювання практики реалізації комунікаційної політики у підрозділі здійснюється з урахуванням того, якою мірою конкретне

інституційне рішення та інструменти забезпечують координацію та підзвітність (*K1*), організаційну спроможність (*K2*), інклюзивність взаємодії (*K3*), цифрові канали комунікації (*K4*) і готовність до кризових режимів функціонування (*K5*), що дозволяє перейти до аналізу інституційних змін та практик, актуалізованих в умовах повномасштабної війни.

У 2022 році держава посилила нормативне та організаційне забезпечення стратегічних комунікацій, актуалізувавши вимоги до кризової інформаційної взаємодії в межах правового режиму воєнного стану. Запровадження воєнного стану Указом Президента України № 64/2022 [140] та застосування спеціального правового режиму відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [172] зумовили розширення управлінських завдань військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування щодо публічного інформування населення, координації дій у сфері безпеки та забезпечення життєдіяльності територій. У практичній площині реалізація цих завдань потребувала розгортання багатоканальних комунікацій із залученням сервісної інфраструктури, локальних і національних медіа, а також цифрових платформ, включно із соціальними мережами як інструментами оперативного доведення рішень і підтримки населення.

Окремий сегмент державної політики у сфері комунікаційного забезпечення публічного управління становить розвиток центрів надання адміністративних послуг (далі – *ЦНАПів*) як інституцій фронт-офісної взаємодії держави з громадянами та елементів комунікаційної інфраструктури громади. З моменту запровадження у 2012 році *ЦНАПів* еволюціонували від адміністративно-сервісної моделі до інституцій, що поряд із доступом до послуг забезпечують консультування, комунікацію та навігацію на локальному рівні. В умовах повномасштабної війни їх функціональне навантаження розширилося за рахунок інформаційної, кризової та координаційної складових, що посилює значення *ЦНАПів* у системі багатоканальних публічних комунікацій. За оцінками аналітичних матеріалів *U-LEAD with Europe* (2023), *ЦНАПів* позиціонуються як «точки входу до комунікаційної екосистеми громади – від довідки до діалогу» [217; 218; 225].

Приклади діяльності *ЦНАПів* у період воєнного стану демонструють, що вони виконують не лише сервісну, а й комунікаційно-координаційну функцію, розширюючи канали інформування, консультацій і механізми зворотного зв'язку (*K1-K5*). Методичні матеріали *U-LEAD* акцентують увагу на плануванні комунікацій *ЦНАПів* (визначення цільових аудиторій, ключових повідомлень, добір каналів та форматів) як передумови довіри та залучення громадян [131; 79]. Водночас практики громад засвідчують різні траєкторії реалізації цього підходу. Так, у м. Кам'янському *ЦНАП* використовується як вузол комунікаційної координації комплексної послуги для ветеранів («Я-Ветеран») із визначенням меседжів і каналів інформування [79]. У Тростянецькій громаді застосовуються інструменти інформування через месенджери (*Viber/Telegram*) у форматі чат-бота для оперативної комунікації з мешканцями [216]. Організаційна логіка «відкритого офісу» (некабінетна модель фронт-офісу) розглядається як маркер якості сервісно-комунікаційної інфраструктури та доступності взаємодії [59; 106; 183].

Досвід великих міських *ЦНАПів* у кризових умовах конкретизує критерій кризостійкості через процедурні рішення та багатоканальність. У Києві зафіксовано стабільність роботи мережі *ЦНАП* у 2022-2025 роках із поєднанням очного прийому, подання документів через електронний кабінет або поштою та розвиненої консультаційної підтримки *call-центру* [200].

У Харкові комунікаційна та сервісна адаптація інституціоналізована через попередній запис в електронну чергу на прийом документів у період воєнного стану [210]. У Вінниці («Прозорий офіс») формалізовано протокол роботи під час повітряних тривог (тимчасове припинення прийому з подальшим відновленням) як інструмент поєднання безпекових вимог і безперервності доступу до сервісів [211]. Львівський *ЦНАП* розвиває елементи «самообслуговування» як компонент цифрової інклюзії та навігаційної доступності сервісів [166]. Наведені приклади мають ілюстративний характер як типові практики, що репрезентують різні моделі адаптації *ЦНАПів* у громадах різного масштабу.

Емпіричний матеріал свідчить, що *ЦНАПи* в умовах війни виконують роль «вузла» публічних комунікацій на місцевому рівні: забезпечують організаційну

спроможність і стандарти взаємодії, підтримують інклюзивність доступу до інформації та сервісів, розширюють цифрові канали і підсилюють кризостійкість через протоколи і багатоканальність, водночас актуалізуючи потребу в чіткій координації та методичному супроводі на рівні політики. Хоча ефективність цієї ролі є залежною від кадрового забезпечення, цифрової зрілості громади та наявності узгоджених протоколів кризової комунікації.

Крім того, *ЦНАПи* долучаються до реалізації державної політики у сфері е-демократії як офлайн-компонент цифрової взаємодії. Вони виступають базовими центрами для впровадження та супроводу платформ *e-DEM*, «Дія», *consult.gov.ua*, виконуючи навчальні, консультативні й посередницькі функції [111; 206]. У цьому контексті мережа *ЦНАПів* формує практичний рівень доступності цифрових інструментів, поєднуючи сервісну логіку з інфраструктурою стратегічних комунікацій і забезпечуючи взаємодію органів влади з громадянами та ІГС.

Водночас діагностика показує, що фрагментарність комунікаційної політики залишається однією з головних проблем. Відсутність єдиної рамки державної комунікаційної політики, нерівномірна цифрова спроможність регіонів, нестача кваліфікованих кадрів і методичних рекомендацій створюють дисбаланс між центральним і місцевим рівнями (див. табл. 3.1 і 3.2, додатки Г і Д). Цей дисбаланс посилюється дефіцитом узгодженості (*горизонтальної та багаторівневої координації*) у реалізації публічної політики, що в євроінтеграційному контексті розглядається експертами як одна з критичних умов досягнення реальних, а не суто формальних змін у врядуванні [225].

Попри активне використання цифрових інструментів (електронні петиції, бюджети участі, консультації), емпіричні дані засвідчують розрізненість стандартів зворотного зв'язку. Показовими з цього питання є результати моніторингу 2025 року [116], що охопив *200 розпорядників публічної інформації* з усіх областей України, вибірку якого сформовано з урахуванням територіального охоплення та репрезентації суб'єктів публічної влади, а емпірична фіксація здійснювалася шляхом надсилання *стандартизованих письмових запитів на інформацію та письмових звернень* за уніфікованою процедурою [116]. Результати дослідження

свідчать, що для переходу до інтегрованої моделі державної комунікаційної політики необхідно не лише вдосконалити технологічну базу, а й зміцнити інституційну культуру відкритості та відповідальності як передумову ефективної публічної комунікації.

Певні результати цифровізації простежуються у поліпшенні навігаційної доступності офіційних вебсайтів, яка, за даними моніторингу, зросла з 22 % у 2022 році до 75 % у 2025 році. Навігаційну доступність офіційних вебсайтів оцінювали за чек-листом базових індикаторів структурованості й доступності інформації, що дозволяє інтерпретувати зміну показника у 2022-2025 роках як прояв цифрової зрілості комунікаційних каналів.

В умовах воєнної агресії, дезінформаційних атак і кризових викликів держава повинна забезпечувати координаційний контур комунікаційної безпеки – задавати нормативні рамки, стратегічні пріоритети та організаційні стандарти. Однак на сьогодні в Україні спостерігається системна управлінська прогалина – відсутність чітко визначеного механізму (або органу/центру), відповідального за формування та реалізацію *єдиної рамки* державної політики у сфері публічних комунікацій на міжвідомчому рівні. Як зауважує В. С. Куйбіда, комунікаційна політика в Україні перебуває на етапі фрагментованого розвитку: її реалізація здійснюється різними суб'єктами без визначення єдиного центру відповідальності, що призводить до управлінських лакун та неузгодженості дій [90, с. 46].

Попри значну кількість акторів, дотичних до інформаційно-комунікаційної сфери (профільні органи виконавчої влади, Держкомтелерадіо, інституції стратегічних комунікацій та протидії дезінформації, а також Національна рада з питань телебачення і радіомовлення як незалежний регулятор), *інтеграційна функція* – саме як *узгодження цілей, стандартів, процедур і «єдиного голосу» уряду* – залишається недостатньо інституційно забезпеченою. Така розпорошеність повноважень продукує інституційну фрагментацію та дефіцит цілісного стратегічного бачення державної комунікаційної політики.

Зазначений координаційний розрив має не лише управлінський, а й системно-безпековий вимір. Відсутність узгодженого координаційного механізму

ускладнює побудову ефективних інформаційних контурів між центральними органами влади, регіонами й громадами, що проявляється в затримках реакції на кризові події, недостатній синхронізації дій під час протидії дезінформації та дисонансі між урядовими меседжами й локальними комунікаційними ініціативами. В результаті комунікаційна політика набуває переважно *реактивного характеру* – спрямованого на реагування, а не на попередження та структуроване управління ризиками.

Крім того, за відсутності цілісної рамки зростають ризики дублювання функцій і розривів між цифровими, гуманітарними та безпековими компонентами комунікаційної політики. Так, Міністерство цифрової трансформації демонструє результативність у цифровізації послуг, розвитку відкритих даних і державних електронних сервісів, проте за своєю природою *не виконує ролі координатора гуманітарних і безпекових аспектів стратегічних комунікацій*.

У цей процес органічно вписується діяльність *Центру протидії дезінформації (ЦПД)* як робочого органу РНБО України [126] та *Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ)* [136; 168; 212; 213], інституційно оформлених у 2021 році як елементи державної відповіді на інформаційні загрози. Але при цьому їхні мандати доцільно описувати як *комплементарні*: ЦПД забезпечує координаційно-аналітичний контур у системі РНБО [175], орієнтований на моніторинг та аналіз інформаційного простору, виявлення поточних і прогнозованих загроз, а також координацію протидії дезінформації, пропаганді та деструктивним інформаційним впливам. Натомість ЦСКІБ у нормативно-статутному вимірі орієнтований на реалізацію державної інформаційної політики у сфері інформаційної безпеки, організацію протидії дезінформації про Україну, *розбудову стратегічних комунікацій і комунікацій уряду* у співпраці з суспільством та громадськими організаціями, а також формування ефективної системи стратегічних комунікацій між органами державної влади, ОМС і суспільством (зокрема в кризових ситуаціях) [20].

Водночас наявність спеціалізованих інституцій сама по собі не усуває системних викликів: публічні комунікації продовжують функціонувати

здебільшого як *відповідь на поточні виклики*, а не як елемент наперед спроектованої політики взаємодії з громадянами [5; 97]. Це підтверджується і позицією К. Кметик-Подубінської, яка наголошує, що комунікаційна політика держави не може бути зведена до інформування – це процес спільного вироблення рішень і підтримання діалогу, який має бути інституційно закріпленим [76, с. 59]. Таким чином, проблема має не лише організаційний, а й концептуальний характер: відсутність бачення комунікації як складової публічного управління призводить до розриву між рівнями реалізації державної політики у громадах та в державі.

Показово, що Європейська комісія у звіті «Як ЄС реагує на кризи та підвищує стійкість» (2024) визначає комунікаційну політику як *інструмент кризової стійкості*: «державна комунікаційна політика має бути інституційно централізованою, але реалізовуватись децентралізовано – через партнерство з громадами та громадянським суспільством» [287, с. 14]. Саме така логіка закладається в європейську модель стратегічних комунікацій, де уряд виконує функцію рамкового координатора, а реалізація розподіляється між органами місцевого самоврядування та громадськими структурами, що одночасно підсилює стійкість системи в кризових режимах.

Схожі акценти простежуються у дослідженнях українських науковців. О. Бусленко та Ю. Гупало пропонують ввести поняття «*реординаційних комунікацій*» – горизонтальних форматів узгодження рішень між рівноправними суб'єктами публічного управління, що дозволяють компенсувати дефіцит централізованого координування: «Реординаційна модель управління дозволяє забезпечити не лише передачу управлінських рішень, а й створити умови для ініціативного, партнерського типу комунікації між суб'єктами публічної влади та громадянського суспільства» [22, с. 51].

Отже, можна стверджувати, що ключова проблема державної політики у сфері комунікаційного забезпечення полягає не стільки у відсутності нормативної бази чи інституцій, скільки у дефіциті центру стратегічного управління, який би визначав стандарти, координував дії та забезпечував узгодженість «*єдиного голосу*» на міжвідомчому рівні. Саме цей структурний дефіцит координації має бути

подоланий у контексті євроінтеграційних реформ, які передбачають не лише цифровізацію, а й демократизацію інформаційних процесів через участь і партнерство та підвищення кризостійкості.

Історично інституційне становлення державної політики у сфері публічних комунікацій в Україні має дискретний, переривчастий характер. Із моменту здобуття незалежності (1991) держава декларувала пріоритети інформаційної безпеки та прозорості, однак тривалий час не формувала сталої системи органів, відповідальних за реалізацію цілісної комунікаційної політики. Початковий етап (1996-2000) пов'язаний із діяльністю *Міністерства інформації України*, створеного для регулювання інформаційної сфери та координації окремих напрямів державної інформаційної діяльності. Втім, уже наприкінці 1990-х – на початку 2000-х відбулися реорганізації у форматі *державних комітетів* (1999-2003), що засвідчувало пошук оптимальної моделі управління інформаційною сферою.

Упродовж 2003-2015 років ключові функції державного управління в медійно-інформаційному сегменті концентрувалися в *Державному комітеті телебачення і радіомовлення України*, діяльність якого була зорієнтована передусім на організаційно-адміністративні та секторальні завдання (державні інформаційні ресурси, державні медіа, видавнича сфера), тоді як стратегічні комунікації як елемент публічного управління залишалися інституційно «розпорошеними».

Після Революції Гідності та початку російської агресії (2014) потреба в стратегічних комунікаціях була артикульована виразніше, що зумовило створення *Міністерства інформаційної політики України* (2014-2019) як спроби посилити координацію інформаційної безпеки, публічної комунікації та протидії дезінформації. Однак інституційна конфігурація залишалася нестабільною: у 2019 році міністерство було ліквідоване, а частину функцій інтегровано в гуманітарний блок уряду.

Важливо, що у вересні 2024 року КМУ перейменував Міністерство культури та інформаційної політики України на *Міністерство культури та стратегічних комунікацій України*, що засвідчило інституційне підвищення статусу комунікаційного напрямку на рівні державної політики [169]. Водночас уже 29 жовтня 2025 року КМУ перейменував Міністерство культури та стратегічних комунікацій України на

Міністерство культури України [167], що стало символічним індикатором подальшого перерозподілу функцій у комунікаційно-інформаційному блоці державного управління.

Показовим у цьому контексті є рішення КМУ про передачу *цілісного майнового комплексу ДУ «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки» до сфери управління Державного комітету телебачення і радіомовлення України* (з 01.01.2026), що фактично фіксує «повернення» одного з ключових інструментів стратегічних комунікацій в орбіту *Держкомтелерадіо* [51]. Така траєкторія підкреслює, що еволюція державної комунікаційної політики в Україні характеризується нестабільністю організаційних форм і відсутністю довготривалого інституційного координатора: країна пройшла шлях від «інформаційного» міністерства і комітетської моделі управління до включення стратегічних комунікацій у портфель міністерства (2024) і знову – до відомчого перерозподілу інструментів у 2025-2026 роках. Як слушно зазначає О. Воронкова, Україна має сформовану систему комунікативних практик на рівні окремих інституцій, але відсутня узгоджена модель державної комунікаційної політики, яка б виступала стратегічною рамкою для громад [29, с. 112].

Таким чином, інституційна історія становлення державної комунікаційної політики в Україні засвідчує дефіцит стабільної тяглості та стратегічної наступності в організації управління інформаційно-комунікаційною сферою. Починаючи з 1996 року, інституційний контур неодноразово змінювався через адміністративні реорганізації та перегляд пріоритетів, що ускладнювало накопичення управлінського досвіду й формування сталої архітектури відповідальності. Унаслідок цього на державному рівні сформувався структурний дефіцит – відсутність тривало функціонуючого механізму (або центру) міжвідомчої координації, спроможного забезпечувати єдність державної політики у сфері публічних і стратегічних комунікацій.

Для наочності на рис. 3.1 представлено *еволюцію органів, відповідальних за комунікаційну політику України у 1996-2026 рр.*, що демонструє поступову трансформацію їх функцій – від інформування та регулювання медіа до спроб

формування стратегічних комунікацій у контексті євроінтеграційних та безпекових викликів.

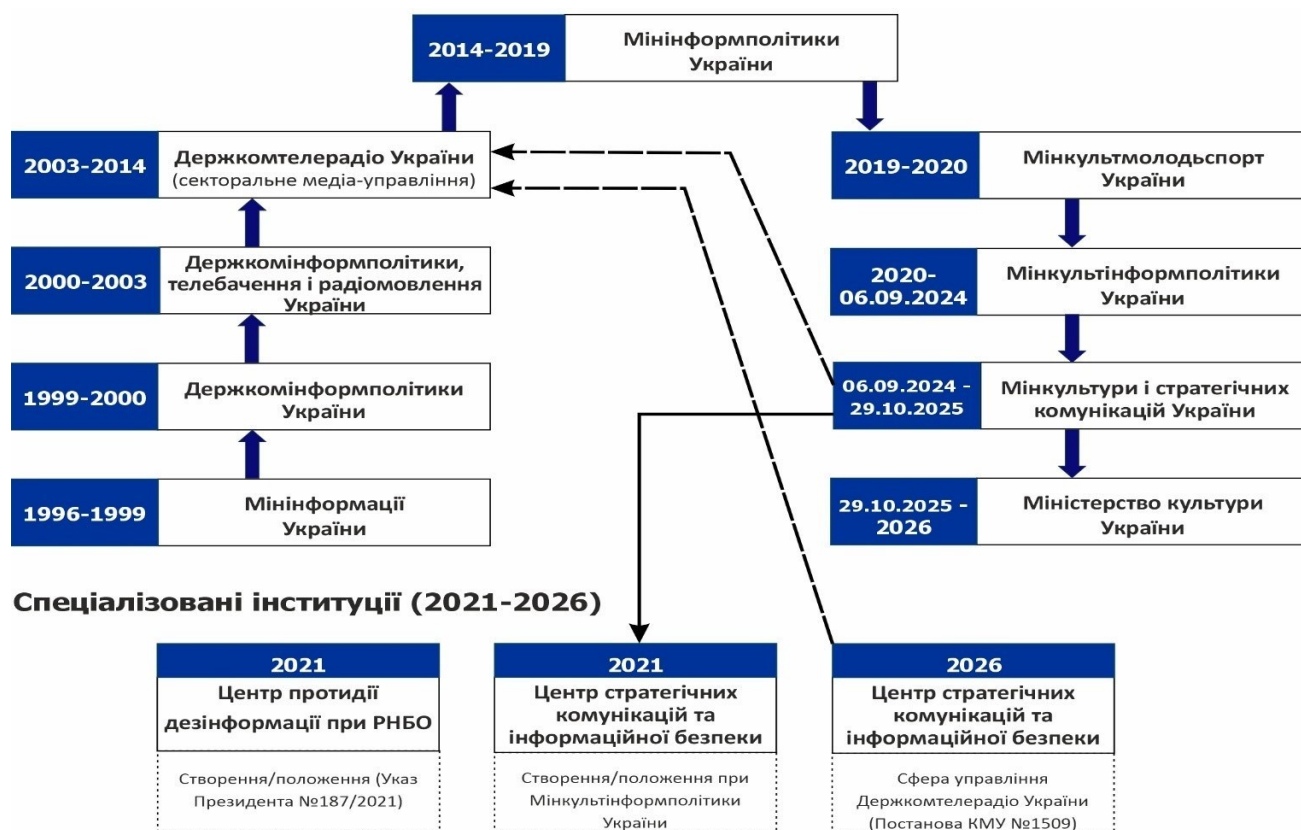


Рис. 3.1. Еволюція державних органів комунікаційної політики України (1996-2026)

Джерело: розробка автора

Представлена еволюція демонструє, що інституційні зміни мали не лише організаційний, а й парадигмальний характер: від переважання логіки державного інформування та секторального управління інформаційною сферою (кінець 1990 – початок 2010) – до посилення безпекового компонента й комунікацій у контексті гібридних загроз після 2014 року, а з 2021 року – до виокремлення спеціалізованих інституцій стратегічних комунікацій і протидії дезінформації (ЦСКІБ та ЦПД) [126; 136].

Водночас навіть за умов появи таких центрів збережено системну рису – мінливість організаційних конфігурацій у «міністерському» контурі, що підвищує ризики фрагментації політики та розривів між формуванням, реалізацією та методичним супроводом комунікаційних практик на центральному та місцевому рівнях.

Окремої уваги заслуговує те, що інституційне підсилення стратегічних комунікацій у 2024 році через перейменування профільного міністерства [167] не супроводжувалося формуванням довготривало стабільного розподілу мандатів між урядовими суб'єктами, інституціями стратегічних комунікацій та цифровими провайдерами державних сервісів). Подальші зміни у 2025-2026 роках включно з передачею ДУ «ЦСКІБ» до сфери управління Держкомтелерадіо [51] підтверджують, що попри наявність окремих інституцій, ключовою проблемою залишається відсутність сталої рамки міжвідомчої координації між ними, здатної забезпечити стратегічну послідовність державної комунікаційної політики в умовах кризових та євроінтеграційних трансформацій.

Проведений аналіз демонструє, що жодна з існуючих структур не володіє повноваженнями для повної координації державної комунікаційної політики, хоча кожна з них відіграє важливу роль у певному її вимірі – цифровому, інформаційно-безпековому, культурно-гуманітарному чи адміністративно-сервісному. Відсутність спільної рамкової стратегії та міжвідомчого координатора зумовлює фрагментарність політики і обмежує можливість формування інтегрованої моделі комунікаційного управління, здатної поєднати державу, громади та громадянське суспільство в єдиний комунікаційний простір.

Відповідно професійна діяльність у сфері державних комунікацій має бути спрямована не лише на побудову каналів взаємодії з цільовими аудиторіями, а й на інституційне налаштування процедур і стандартів взаємодії – як усередині системи публічної влади, так і у взаємовідносинах із громадянами та партнерами. Як зауважує В. Куйбіда, фрагментарність реалізації комунікаційної політики посилює ризики дисонансу між владними рішеннями, їх публічним представленням і громадським сприйняттям [90, с. 48].

Подібну тезу висловлюють і зарубіжні аналітики: «Комунікаційна політика держави – це не лише питання інформування, а й стратегічний інструмент легітимації, довіри та безпеки. Її ефективність залежить від наявності єдиного координаційного центру, який задає цілісну рамку комунікаційного простору» [317].

У цьому контексті доцільно перейти від розгляду інституційно-історичної ретроспективи до *діагностики поточної багаторівневої архітектури* комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад. Оскільки мінливість організаційних конфігурацій у центральному контурі та дефіцит міжвідомчої узгодженості мають прямі наслідки для послідовності меседжів, якості зворотного зв'язку та методичного супроводу на місцях, аналіз потребує розмежування рівнів реалізації політики. Саме тому в табл. Г.1 «Існуюча багаторівнева архітектура комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад (державний – регіональний – локальний рівні)» (див. додаток Г) систематизовано чинну конфігурацію суб'єктів і функцій на державному, регіональному та локальному рівнях із виділенням ключових точок фрагментації, «вузьких місць» координації та практичних розривів між формуванням, впровадженням і методичним супроводом комунікаційних практик у громадах.

Систематизація в табл. Г.1 засвідчує, що на державному рівні функції комунікаційної політики розподілені між кількома суб'єктами (нормативний, інформаційно-безпековий, цифровий, гуманітарний контури), однак відсутня чітко визначена інституційна «точка відповідальності» за інтеграцію меседжів, стандарти й методичний супровід, що ускладнює формування послідовної рамки політики. Регіональний рівень у воєнних умовах виконує переважно транзитно-координаційну функцію (доведення рішень, кризове інформування), однак не завжди має достатню спроможність і мандат для сталого методичного підсилення громад та синхронізації горизонтальних комунікацій між ними. Внаслідок цього локальний рівень – як основний «інтерфейс» взаємодії з жителями – нерідко змушений діяти реактивно та ситуативно, без чітких орієнтирів щодо стандартів, ролей і очікуваних результатів, що підвищує ризики фрагментації комунікаційного простору громади та відсутності єдиних стандартів зворотного зв'язку.

Тому в сучасних умовах логічним пріоритетом державної політики має бути формування *інтегрованого комунікаційного простору*, в якому вертикальні, діагональні та горизонтальні зв'язки взаємопідсилюють один одного, знижуючи ризики інформаційних розривів між рівнями управління та між владою і

громадськістю, зменшуючи локальну атомізацію громад. Як зазначають Ар'єн Боін, Пол т'Харт і Саннеке Кейперс, ефективна державна комунікація у кризових умовах «передбачає наявність єдиного координаційного ядра, здатного швидко узгоджувати повідомлення між відомствами, забезпечуючи довіру до публічного управління» [240]. Аналогічно, в рекомендаціях ОЕСР підкреслюється, що системна координація урядових комунікацій є чинником легітимності рішень і демократичної стійкості [277].

Досвід держав ЄС та НАТО засвідчує інституціалізацію стратегічних комунікацій як функції державного управління, а не допоміжного інструменту інформування: поширеною практикою є створення *постійних міжвідомчих механізмів координації*, які забезпечують узгодженість урядових повідомлень, моніторинг інформаційного середовища, кризову взаємодію та стандартизацію комунікацій. Прикладами різних моделей такої інституціалізації є *East StratCom Task Force* у структурі *EEAS*, Урядова служба комунікацій Великої Британії (*GCS*) та *NATO StratCom COE* як центр стандартизації, досліджень і навчання.

Порівняльний аналіз дозволяє виділити такі релевантні для України принципи:

- наявність сталого координаційного ядра з чітким мандатом;
- стандарти та протоколи кризової взаємодії і багатоканальність;
- методичний супровід і навчання виконавців на субнаціональному рівні;
- двостороння взаємодія з громадянами та партнерство з громадами/ІГС.

Саме ці принципи доцільно використати як підґрунтя для формування цільової моделі удосконалення державної комунікаційної політики (табл. 3.1).

У табл. 3.1 узагальнено міжнародні моделі міжвідомчих координаційних механізмів стратегічних комунікацій (служби, робочі групи, центри, дорадчі структури) у державах ЄС та НАТО станом на 2026 рік з поясненням їхніх функцій та інституційної ролі. Це дає змогу зіставити українську конфігурацію з типологічно близькими рішеннями і виокремити набір функцій, які у практиці демократичних держав закріплюються за постійним координаційно-методичним ядром і можуть бути враховані під час формування цільової моделі для України.

Таблиця 3.1 – Міжвідомчі координаційні органи стратегічних комунікацій: міжнародний досвід

Країна / інституція	Рік створення	Ключові функції	Підпорядкування
ЄС – East StratCom Task Force (EEAS) / EUvsDisinfo – <i>Робоча група зі стратегічних комунікацій Східного напрямку</i>	2015	Стратегічні комунікації східного напрямку; виявлення/аналіз і підвищення обізнаності щодо дезінформації (EUvsDisinfo)	Європейська служба зовнішніх дій (EEAS)
ЄС – Rapid Alert System (RAS) – <i>Система швидкого сповіщення щодо дезінформації</i>	2019	Обмін даними про кампанії дезінформації між інституціями ЄС і державами-членами; координація реакцій	Мережевий механізм у контурі інституцій ЄС та держав-членів (координація через EEAS/інституції ЄС)
Велика Британія – Government Communication Service (GCS) – <i>Урядова служба комунікацій</i>	2014	Єдині стандарти урядових комунікацій; координація професійної спільноти комунікаційників; оцінка/підвищення якості публічних повідомлень	Урядова комунікаційна функція в контурі Cabinet Office (центр уряду)
НАТО – StratCom COE (Center of Excellence) – <i>Центр передового досвіду зі стратегічних комунікацій НАТО</i>	2014	Дослідження інформаційних операцій, підготовка кадрів, аналітика, навчання та стандартизація стратегічних комунікацій	Акредитований при НАТО Centre of Excellence (поза командною структурою НАТО)
Польща – Government Information Centre (Centrum Informacyjne Rzadu, KPRM) – <i>Урядовий інформаційний центр</i>	2022	Протидія дезінформації, підготовка державних меседжів, взаємодія з громадами, міжвідомча координація, кризові комунікації, аналітика.	Канцелярія прем'єр-міністра Польщі (KPRM)
Литва – Strategic Communications Unit – <i>Координаційна рада стратегічних комунікацій</i>	2019	Урядові комунікації та стратегічні комунікаційні функції в структурі центру уряду (через профільний департамент/підрозділ)	Уряд Литовської Республіки
Швеція – Swedish Psychological Defence Agency (MPF) – <i>Шведське агентство психологічного захисту</i>	2022	Координація та розвиток психологічної оборони; підтримка державних органів, муніципалітетів і регіонів; підвищення стійкості до інформаційних впливів	Державна агенція Швеції

Джерело: авторська систематизація за матеріалами

[272; 278; 276; 298; 246; 279]

Дані таблиці 3.1 демонструють, що в країнах ЄС і НАТО стратегічні комунікації інституціалізуються переважно не як «єдиний суперорган», а як *комбінація взаємопов'язаних механізмів*, розміщених у різних інституційних контурах: зовнішньополітичному (*EEAS*), мережевому міжінституційному (*Rapid Alert System*), контурі центру уряду (*Cabinet Office* у Великій Британії; *KPRM* у Польщі; урядовий контур у Литві), а також у форматі спеціалізованих інституцій компетентнісного типу (*NATO StratCom COE*) або агенцій стійкості (*Swedish Psychological Defence Agency*). Така архітектура поєднує централізовану рамкову координацію з функціональною спеціалізацією та дозволяє підтримувати керованість системи без надмірної адміністративної концентрації.

Змістовний аналіз функцій, представлених у табл. 3.1, дозволяє виокремити три повторювані функціональні блоки, які в різних країнах закріплюються за різними організаційними формами.

По-перше, це стандартизація і узгодження урядових повідомлень та професійних практик публічної комунікації (*Government Communication Service* у Великій Британії та елементи «підготовки державних меседжів» у Польщі).

По-друге, це координація реагування на дезінформацію та зовнішні інформаційні впливи у форматі спеціалізованих підрозділів і мережевих систем раннього попередження (*East StratCom Task Force*; *Rapid Alert System*; протидія дезінформації та кризові комунікації у Польщі; психологічна оборона у Швеції).

По-третє, це розвиток компетентностей, методичний супровід, навчання та аналітика (*NATO StratCom COE*; підтримка органів та муніципалітетів у Швеції). Важливо, що зазначені блоки функціонують ефективно тоді, коли вони є *стабільно відтворюваними* (мають закріплений мандат, процедури, стандарти і навчальні контури), тобто не залежать від ситуативних адміністративних реорганізацій.

Зіставлення цих моделей з українською конфігурацією (див. рис. 3.1 і табл. Г.1, додаток Г) дає підстави стверджувати, що основний виклик полягає у *функціональній неповноті міжвідомчої координації*: розподілені на державному рівні контури (нормативний, безпековий, цифровий, гуманітарний, регуляторний)

не зводяться у сталі стандарти «єдиного голосу» та системний методичний супровід для ОВА/ОМС [258].

Отже, з урахуванням інституційної динаміки 2025-2026 років доцільно фокусуватися не на пошуку формального «головного органу», а на *закріпленні стабільних функцій координаційного ядра* (узгодження стандартів і повідомлень; моніторинг/аналітика; кризові протоколи та взаємодія; методичний супровід і навчання), які можуть бути реалізовані в межах наявної інституційної екосистеми за умови чіткого мандату і процедур координації.

Саме тому з позиції практичного проектування у табл. Д.1 «*Діагностика та Удосконалення комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад на державному, регіональному та локальному рівнях*» (див. додаток Д) подано цільову модель удосконалення у логіці «поточний стан (*діагноз*) → цільовий стан (*що має бути*) → кроки (*що зробити*)» для державного, регіонального та локального рівнів з урахуванням виявлених координаційних розривів і потреби у відтворюваних стандартах та протоколах (*K1-K5*), що дозволяє пов'язати результати діагностики з конкретними управлінськими діями.

Індикатори *K1-K5* підсвічують, що ключовим дефіцитом залишається *координація та рамкова узгодженість*: на державному рівні фрагментація повноважень і відсутність стабільного механізму «єдиного голосу» органів влади обмежують використання ними стандартів і методичного супроводу для ОВА/ОМС.

Другим наскрізним блоком виступає *кризостійкість (K5)*: дані таблиці акцентують потребу у формалізованих протоколах кризових комунікацій, узгоджених повідомленнях і багатоканальності, які мають відтворюватися на всіх рівнях.

Водночас *K2* фіксує, що без сталого методичного контуру (пакети стандартів, репозитарій практик, навчання) неможливо забезпечити відтворюваність якості комунікацій у громадах, а регіональний рівень у моделі набуває ролі ланки підсилення (довідкова служба/супровід/мережування).

Індикатори *K3* і *K4* демонструють перехід від «*наявності цифрових інструментів*» до стандартів доступності й реальної двосторонньої взаємодії: цифровізація має бути поєднана з інклюзивними форматами та процедурною участю, щоб зменшити нерівність зворотного зв'язку.

У підсумку табл. Д.1 відтворює логіку «збирання системи»: держава задає рамку, стандарти й кризові протоколи, регіон забезпечує синхронізацію та методичне підсилення, а громада інституціалізує комунікації як регулярну функцію і забезпечує участь та довіру на рівні щоденної взаємодії, максимально нівелюючи *локальну атомізацію*. Така структура дозволяє подолати вказані розриви та визначити послідовність інституційних, процедурних та інструментальних рішень, необхідних для формування інтегрованої моделі державної комунікаційної політики в умовах євроінтеграції та кризових викликів.

Узагальнення матеріалу підрозділу засвідчує, що сучасна державна політика у сфері комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад еволюціонує від секторального інформаційного управління до стратегічних комунікацій як компонента демократичної стійкості, однак характеризується дискретністю інституційних рішень і нестачею сталої міжвідомчої узгодженості. Проведений аналіз показує, що ключовим викликом залишається не стільки брак окремих інституцій чи каналів, скільки обмежена інституціалізація комунікацій як стратегічного ресурсу врядування – із чітко визначеними правилами координації, методичним супроводом та механізмами оцінювання результативності. Тобто, реалізація комунікаційної політики не має тяглості і схильна до ситуативності, тому звичні меседжі і практики участі часто відстають від процесів трансформацій.

У цьому контексті підтверджується *гіпотеза дослідження*, що ефективність публічного управління розвитком громад може бути підвищена за умови інституціалізації комунікаційного забезпечення як стратегічного ресурсу демократичного врядування та впровадження комплексного механізму, який інтегрує державні інституції, цифрову інфраструктуру і потенціал громадянського суспільства, забезпечуючи прозорість, інклюзивність і сталі контури зворотного зв'язку.

З огляду на це, подальший аналіз доцільно зосередити на комунікаційному забезпеченні народовладдя в умовах євроінтеграції – як на інституційно-процедурних механізмах, що переводять комунікацію з переважно інформаційної функції у площину участі, співвироблення рішень і підзвітності. Саме через ці механізми можливе зменшення атомізаційних тенденцій та формування стійких моделей взаємодії «*держава – громада – громадянин*» у процесах відновлення та європейської інтеграції.

3.2. Комунікаційне забезпечення народовладдя в умовах євроінтеграції

Народовладдя в умовах євроінтеграції доцільно розглядати не як сукупність окремих інструментів участі, а як *комунікаційний процес*, у межах якого формуються (або руйнуються) довіра, легітимність рішень і здатність публічного управління до узгоджених дій. У цьому вимірі визначальним є не факт наявності формальних процедур (слухання, консультації, петиції, місцеві ініціативи чи цифрові сервіси), а *якість комунікаційної складової*: доступність інформації, зрозумілість правил участі, репрезентативність залучення, прозорість обробки пропозицій і обов'язковість зворотного зв'язку, який пояснює, що саме враховано, а що – відхилено і на якій підставі. Відповідно, у європейській логіці *good governance* народовладдя вимірюється не «кількістю каналів», а спроможністю держави й громад забезпечувати процедурну відкритість, підзвітність і характер взаємодії, що формує довіру.

Євроінтеграційний контекст підсилює потребу в удосконаленні в Україні комунікаційної політики з двох причин. *По-перше*, зближення зі стандартами ЄС актуалізує вимогу *двосторонньої взаємодії* з громадянами як умови належної якості політик і суспільної легітимності, тобто переходу від інформаційної трансляції до участі і співтворення рішень. *По-друге*, на тлі повномасштабної війни та гібридних загроз механізми народовладдя функціонують у середовищі високої невизначеності, де класичні процедури участі стають вразливими до обмежень безпеки, дезінформаційних впливів та маніпуляцій цифровими інструментами. За цих умов зростає значення *гібридних каналів* (поєднання онлайн та офлайн доступу), а також *антикризових протоколів* (режими роботи під час загроз, резервні канали інформування, правила верифікації повідомлень і захисту процедур від зловживань), що забезпечують безперервність демократичної взаємодії без втрати її якості.

Отже, ключове дослідницьке завдання цього підрозділу полягає у визначенні того, яким чином комунікаційне забезпечення народовладдя має бути організоване на рівні держави і громад, щоб поєднати європейські вимоги до участі й підзвітності з воєнними вимогами до стійкості, безпеки та керованості. Це потребує переходу

від опису нормативно визначених форм участі до аналізу їх практичної реалізації та виокремлення мінімальних стандартів процедур, каналів і зворотного зв'язку, здатних забезпечити відтворювану якість демократичної взаємодії в умовах криз і трансформацій.

Практична реалізація механізмів народовладдя у громадах України демонструє асиметрію між формальним існуванням інструментів участі та їх фактичною комунікаційною результативністю. Ключовий розрив полягає в тому, що значна частина процедур участі працює як одноразова подія або канал приймання звернень, але не як завершений комунікаційний цикл із прогнозованими правилами, прозорою обробкою пропозицій та обов'язковим зворотним зв'язком щодо результату. Це зумовлює ризик формалізації: участь відтворюється як «виконання вимоги» (наявність консультації/петиції/слухання), але не як механізм співтворення політики, здатний зміцнювати довіру до рішень.

Оцінювання реального ступеня використання у громадах *механізмів народовладдя* пропонується здійснювати в розрізі критеріїв *K1-K5*, за якими в попередньому підрозділі було структуровано процес реалізації державної комунікаційної політики.

Для оцінювання нами розроблено комплекс індикаторів (по 4 індикатори для кожного критерію), по яких експертним шляхом оцінюється за 5-бальною шкалою та вираховується в межах кожного критерію набрана сума (до 20 балів), а також загальна сума балів (до 100 балів), яка визначає *Індекс комунікаційної спроможності (ІКС)* громади. Шкалу оцінок кожного індикатора наведено у додатку Е.

Нижче наведено індикатори, за якими оцінюються критерії K1-K5.

1) K1 – *Інституційність (наявність чіткої архітектури відповідальності й координації, правила, ролі, послідовність «ініціювання → розгляд → рішення → комунікація рішення»):*

- формалізація ролей і повноважень суб'єктів комунікацій (оцінюється наявність і якість нормативного закріплення ролей (ОМС, ЦНАП, КДО, ОСН, комунікаційні підрозділи тощо);

- наявність та функціонування координаційного «ядра» (оцінюється існування органу/механізму, який забезпечує узгодження комунікацій (коордрада, підрозділ, платформа);

- узгодженість багаторівневої архітектури комунікацій (оцінюється взаємодія між рівнями: внутрішньовладні, владно-громадські та внутрішньо-громадські комунікації);

- відтворюваність і стандартизація координаційних процедур (оцінюється наявність стандартів (регламентів, протоколів, циклів «участь → рішення → зворотний зв'язок»).

2) К2 – *Спроможність (кадрові, ресурсні та організаційні можливості реалізовувати комунікаційні функції: ресурси, компетентності, шаблони, регламенти, навчання):*

- кадрова забезпеченість і компетентність у сфері комунікацій (оцінюється наявність профільних фахівців (комунікації, участь, цифрові інструменти) та рівень їх компетентності);

- ресурсне забезпечення комунікаційної діяльності (оцінюються фінансові, технічні, цифрові ресурси (бюджет, платформи, обладнання, канали);

- організаційна інтеграція комунікаційних функцій (оцінюється вбудованість комунікацій у структуру управління (зв'язок із плануванням, прийняттям рішень, ЦНАП, дорадчими органами тощо);

- наявність системи методичного супроводу та розвитку спроможності (оцінюється регулярність навчання, наявність методик, інструкцій, стандартів, обміну досвідом).

3) К3 – *Інклюзивність (доступність комунікацій і процедур участі для різних соціальних груп, правила зворотного зв'язку, зрозумілість процедур, публічне пояснення результатів):*

- доступність каналів комунікації для різних груп населення (оцінюється наявність різноманітних каналів (онлайн/офлайн), адаптованих до різних груп (літні люди, ВПО, люди з інвалідністю, молодь тощо);

- інклюзивність процедур участі (оцінюється рівень фактичного залучення різних груп до консультацій, обговорень, дорадчих органів);

- усунення бар'єрів доступу до комунікації та участі (оцінюється наявність заходів щодо подолання фізичних, цифрових, мовних, соціальних бар'єрів);

- зворотний зв'язок і врахування позицій різних груп (оцінюється чи забезпечується підзвітний зворотний зв'язок («що враховано/чому ні») для різних груп населення).

4) К4 – *Цифровізація (застосування електронних інструментів, відкритих даних та цифрових сервісів, поєднання онлайн/офлайн, якість цифрових і гібридних каналів, навігація, верифікація):*

- розвиненість цифрових каналів комунікації та участі (оцінюється наявність і різноманітність електронних каналів (сайт, соцмережі, платформи участі, месенджери, е-консультації тощо);

- інтеграція цифрових інструментів в управлінський цикл (оцінюється, наскільки цифрові рішення інтегровані у процес «інформування → участь → рішення → зворотний зв'язок»);

- використання відкритих даних і цифрової прозорості (оцінюється рівень доступності, актуальності та практичного використання відкритих даних (бюджети, рішення, аналітика);

- цифрова доступність і спроможність користувачів (оцінюється доступність цифрових сервісів для різних груп (інтерфейси, мобільність, підтримка) та рівень їх фактичного використання.

5) К5 – *Кризостійкість (здатність комунікаційних механізмів працювати в умовах воєнних та інших надзвичайних викликів, протоколи кризової комунікації, резервні канали, протидія дезінформації та процедурним зловживанням):*

- наявність і якість кризових комунікаційних протоколів (оцінюється формалізація алгоритмів дій у кризі (сповіщення, координація, взаємодія з населенням і службами);

- безперервність і надійність комунікаційних каналів у кризі (оцінюється стійкість каналів (резервні канали, автономність, швидкість інформування);

- координація та узгодженість дій суб'єктів у кризових умовах (оцінюється взаємодія між ОМС, службами безпеки, ІГС, волонтерами, медіа);

- здатність забезпечувати довіру та зворотний зв'язок у кризі (оцінюється регулярність, достовірність інформації, наявність зворотного зв'язку і пояснюваність рішень).

У процедурному вимірі (*K1*) найвразливішими є етапи узгодження ролей і відповідальності між структурними підрозділами, а також завершальна стадія «комунікації рішення»: навіть коли ініціатива або пропозиції громадян належно зібрані, відсутність стандартизованих правил розгляду, критеріїв прийняття/відхилення та публічного пояснення результатів переводить процес у режим неформальної дискреції. В таких умовах механізми участі не забезпечують передбачуваності, а їх наслідки стають слабо відтворюваними, що особливо проблемно для євроінтеграційного контексту, де процедурна визначеність і підзвітність є базовими характеристиками демократичного врядування.

Організаційно-ресурсний аспект (*K2*) проявляється в нерівномірності спроможності громад підтримувати участь як регулярну функцію. В умовах кадрового дефіциту, високого навантаження та воєнних обмежень інструменти участі часто не мають належного методичного супроводу (шаблонів документів, сценаріїв консультацій, чек-листів доступності, інструкцій модерації), а відповідальні особи не завжди володіють компетентностями фасилітації, роботи з даними, кризової комунікації та протидії маніпуляціям. Як наслідок, якість реалізації процедур залежить від локальної ініціативи або донорської підтримки, що різниться між громадами.

Інклюзивність і правила зворотного зв'язку (*K3*) залишаються одними з найслабших компонентів практик народовладдя. Формати участі нерідко не враховують потреби вразливих груп (внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, осіб старшого віку, громадян із низькими цифровими навичками), а комунікація результатів участі не завжди здійснюється у зрозумілому та доступному форматі. Відсутність стандарту «що враховано/не враховано і чому» знижує прозорість процесу та підсилює скепсис щодо реального впливу участі на рішення.

Цифрові інструменти (*K4*) суттєво розширили можливості залучення, однак вони водночас посилили нерівність між громадами з різною цифровою зрілістю та

різними практиками адміністрування онлайн-участі. Типовою проблемою стає заміна участі *«технологією»*: наявність платформи або сервісу не гарантує ні якості модерації, ні репрезентативності залучення, ні захищеності від штучного накручування чи процедурних зловживань. Тому ключовим стає не лише розвиток цифрових каналів, а формування гібридних моделей участі, де онлайн-формати мають бути підкріплені офлайн-альтернативами та зрозумілою навігацією (зокрема, через сервісну інфраструктуру громади, що зручно робити при ЦНАПах).

У воєнних умовах визначальним є критерій кризостійкості (*K5*): обмеження безпеки, часті перерви в роботі через повітряні тривоги, блекаути, ризики кібератак та інформаційних впливів створюють потребу в кризових протоколах проведення процедур участі, резервних каналах інформування та механізмах верифікації. За відсутності таких протоколів механізми народовладдя стають вразливими – як до збоїв доступності, так і до інформаційних маніпуляцій, що здатні підмінити публічний діалог керованими кампаніями впливу.

Спостереження засвідчує, що головним викликом комунікаційного забезпечення народовладдя є перехід від формального *«наявні інструменти»* до системи процедур і стандартів, які забезпечують відтворювану якість участі, підзвітний зворотний зв'язок, інклюзивність доступу та кризову стійкість каналів взаємодії (*K1-K5*). Потреба у подоланні цих розривів визначає необхідність подальшого формулювання мінімальних стандартів і прикладних кроків удосконалення механізмів участі на рівні держави та громад.

У таблиці 3.2 «Механізми громадської участі як інструменти комунікаційного циклу народовладдя: функції, переваги, ризики та критерії оцінювання (*K1-K5*)» подано авторську систематизацію механізмів громадської участі як елементів комунікаційного циклу народовладдя. Для кожного інструмента визначено комунікаційну функцію, ключові переваги та типові обмеження, а також промарковано домінуючі проблемні критерії *K1-K5*. Такий підхід дозволяє перейти від опису інструментів до діагностики умов їх реальної результативності у громадах.

Таблиця 3.2 – Механізми громадської участі як інструменти комунікаційного циклу народовладдя: функції, переваги, ризики та критерії оцінювання (K1-K5)

Інструмент	Комунікаційна функція (роль у циклі участі)	Ключові переваги	Типові ризики/ обмеження	Критерії (K1-K5)
I. Обов'язкові інструменти				
Електронні петиції	Ініціювання порядку денного; сигнал суспільного запиту через онлайн-канал	Низький бар'єр входу; швидка мобілізація; прозорість підтримки	Ризик популізму; формальна відповідь без «що враховано/ чому ні»; цифровий бар'єр; бот-підписи/ накрутка	K1; K3-K5
Громадські слухання	Публічна деліберация; узгодження позицій щодо рішень громади	Публічність; підвищення легітимності; можливість фасилітованого діалогу	Формалізація; низька/ нерепрезентативна участь; «захоплення» групами; обмеження безпеки/логістики у воєнний час	K1-K3; K5
Місцеві ініціативи	Формалізоване внесення колективних пропозицій до ради/виконкому	Канал структурованого діалогу; підзвітність щодо розгляду пропозицій	Складні процедури; залежність від регламенту/політичної волі; низька поінформованість; слабкий стандарт зворотного зв'язку	K1-K3
II. Рекомендовані інструменти				
Громадська експертиза	Експертний контроль і оцінка рішень/політик; посилення підзвітності	Поглиблення якості рішень; зовнішня експертиза; суспільний контроль	Необов'язковість врахування висновків; залежність від ресурсу ІГС; брак стандартизованої відповіді влади	K1-K3
Антикорупційна експертиза	Виявлення корупційних ризиків у проектах рішень; превентивна комунікація	Зниження ризиків; підвищення довіри; попередження конфліктів	Слабка обов'язковість врахування; потреба у фаховості та методиці	K1, K2
Консультативно–дорадчі органи (КДО)	Регулярний діалог і представництво інтересів (ветерани, ВПО, молодь тощо)	Сталість; канал узгодження; накопичення компетентності	Ризик формалізації; політична залежність; нерівна репрезентативність; потреба в регламенті та фасилітації	K1-K3

Органи самоорганізації населення (ОСН)	Мікрорівневе посередництво; мобілізація мешканців для локальних питань	Близькість до громадян; швидка мобілізація; самоорганізація	Недостатнє фінансування; залежність від рішень ради; низька видимість; нерівномірні можливості	<i>K1-K3</i>
Учасницьке бюджетування (громадський бюджет)	Співвизначення пріоритетів фінансування; участь у розподілі ресурсів	Підвищення довіри; горизонтальна взаємодія; практична участь у розподілі ресурсів	Нерівний доступ/мотивація; технічні збої; ризики маніпуляцій голосуванням; скорочення ресурсів у кризі	<i>K2-K5</i>
III. Інноваційні цифрові інструменти				
Національна платформа E-DEM	Єдина цифрова екосистема петицій/консультацій/бюджетів участі	Універсальність; прозорість процедур; інтеграція інструментів	Цифрова нерівність; потреба у кіберзахисті та модерації; брак офлайн-альтернатив	<i>K3-K5</i>
Сервіс «Дія.Центр громадянської участі»	Єдиний онлайн-інтерфейс взаємодії громадянина з державою/громадою	Зручність; ідентифікація; потенціал масштабування	Технічна залежність; ризики персональних даних; складність інтеграції на місцевому рівні; цифровий бар'єр	<i>K2-K5</i>
E-консультації, e-звернення, e-опитування	Збір позицій і зворотного зв'язку; оцінка політик/сервісів	Оперативність; широта охоплення; регулярне вимірювання	Нерепрезентативність; низька довіра/мотивація; потреба у верифікації та модерації; формальний зворотний зв'язок без пояснення	<i>K1; K3-K5</i>

Джерело: систематизація автора

Узагальнення даних таблиці 3.2 показує, що найбільш типовими «точками провалу» є завершальна стадія комунікаційного циклу (публічне обґрунтування результатів участі та стандарт зворотного зв'язку), а також нерівномірність організаційної спроможності та методичного супроводу інструментів у громадах. Для цифрових форматів окремо проявляється залежність результативності від верифікації, модерації та захисту від маніпуляцій (*K4, K5*), що в умовах війни набуває системного значення.

Електронні петиції в Україні є інструментом прямої цифрової демократії, який дає змогу ініціювати розгляд суспільно важливих питань шляхом збору підписів через офіційні вебплатформи (державні або локальні). На національному рівні механізм функціонує через системи електронних петицій до Президента України, Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, а на місцевому – через платформу *E-DEM* та окремі муніципальні рішення.

У воєнний період електронні петиції зберегли статус відносно безпечного механізму участі за умов обмежень публічних зібрань, однак їх демократична «дієвість» залежить від того, чи перетворюється зібраний сигнал на прозорий розгляд і публічно пояснений результат. Як зауважує В. Куйбіда, електронні петиції – це не лише зворотний зв'язок, а й показник «*демократичного темпераменту*» суспільства, однак їхня ефективність залежить від політичної волі та готовності влади діяти на підставі отриманих сигналів [90].

Нормативно-правове регулювання механізму електронних петицій та порядку їх розгляду (на національному і місцевому рівнях) детально проаналізовано в розділі 2; в межах цього підрозділу принципово важливими є вимоги до процедур розгляду та комунікації результатів [157; 160; 171; 155; 156]. До сильних сторін інструмента належать оперативність подання й мобілізації підтримки, низький поріг входу, прозорість процесу та потенціал стимулювання публічного обговорення. На практиці *e-петиції* нерідко стають каталізаторами управлінських реакцій: ініціативи щодо облаштування укриттів у школах та лікарнях у 2023 році, підтримані тисячами голосів, зумовили посилення уваги органів місцевого самоврядування та координацію з ДСНС [14].

На місцевому рівні ефективне використання інструмента демонструє, зокрема, Дрогобицька громада, де петиції стали елементом комплексної системи цифрової участі, зокрема щодо інтеграції ВПО [129]. Водночас типовими обмеженнями залишаються популістичність частини ініціатив, нерівність цифрових навичок, формалізм реагування (відповідь без пояснення «що враховано/чому ні»), а також ризики інформаційних маніпуляцій і технічні виклики модерації платформ. Актуальність петицій у період воєнного стану підтверджують

емпіричні спостереження: «Е-петиції стали символом цивілізаційного зсуву: громадяни не лише звертаються до влади – вони ініціюють формування політики, вимагають підзвітності та публічної реакції» [225].

Громадські слухання становлять класичний механізм безпосередньої участі територіальної громади у виробленні рішень, зорієнтований передусім на деліберацію: колективне осмислення проблеми, зіставлення позицій і формування рекомендацій. На відміну від електронних петицій, слухання не лише «піднімають питання», а й створюють простір для аргументованого обговорення. Отже, їх результативність найбільше залежить від процедурних правил, фасилітації та обов'язкового підсумкового зворотного зв'язку.

У період воєнного стану цей інструмент зазнав трансформації: частина громад перейшла до гібридних форматів (офлайн + онлайн), а для територій підвищеного ризику визначальними стали захищені цифрові майданчики, модерація дискусій і безпекові протоколи проведення процедур. Переваги слухань полягають у підвищенні легітимності рішень і можливості врахувати позиції різних груп: досвід Києва, Львова, Вінниці та Дніпра демонструє ефективність слухань у сферах просторового планування, екологічної політики та визначення пріоритетів бюджетування.

Наприклад, у Львівській громаді слухання щодо планів облаштування укриттів у 2023 р. сприяли перегляду графіка та механізмів реалізації відповідних заходів, у тому числі за участі батьківських рад шкіл [14]. Водночас до ключових обмежень належать ризик формалізації процедури без реального врахування пропозицій, нерівний доступ громадян (зокрема за низької цифрової готовності) та вплив організованих груп інтересів.

Воєнний контекст додав виклики безпеки й логістики, що в частині громад призвело до скорочення або тимчасових пауз у застосуванні інструмента. Як зазначає А. Крупник, громадські слухання залишаються фундаментальним інструментом демократичної участі на місцевому рівні, адже забезпечують не просто зворотний зв'язок, а спільне формування рішень [86; 87]. Водночас моніторинги *U-LEAD with Europe* засвідчують значну нерівномірність регулярності

та якості процедур (2023-2024): лише близько третини громад демонструють системність і методичність використання інструмента [225].

Місцеві ініціативи є нормативно закріпленим каналом прямої участі, який інституціалізує суспільний запит у процедурно визначений порядок розгляду представницьким органом. Їх комунікаційна результативність визначається двома умовами: передбачуваними правилами (порядок подання/розгляду) та публічною комунікацією рішення (обґрунтування прийняття/відхилення). Як підкреслює О. Іваній, місцева ініціатива виконує функцію комунікативного мосту між суспільством і владою, через який громадяни впливають на пріоритети громади [67]. Водночас практичні обмеження пов'язані зі складністю процедур, недостатньою поінформованістю, залежністю від регламентних деталей і дискретності політичної волі, що у підсумку знижує відтворюваність результатів цього механізму участі.

Другий рівень механізмів участі формують такі *рекомендовані інструменти*, як *громадська експертиза*, *антикорупційна експертиза*, *консультативно-дорадчі органи (КДО)*, *органи самоорганізації населення (ОСН)*, а також *учасницьке бюджетування*. Їх спільна риса – перехід від епізодичних практик участі до більш сталих каналів співучасті та контролю. Однак їх результативність залежить від методичного супроводу, спроможності сторін і прозорості процедур реагування влади [194].

Громадська експертиза діяльності органів влади забезпечує експертний контроль і підзвітність через запити, аналіз документів, публікацію висновків та їх обговорення. Комунікаційний цикл тут є двостороннім: влада надає дані/позиції, громадськість формує рекомендації, а ключовим індикатором результативності виступає публічний і процедурно визначений механізм реагування на висновки експертизи). Як зазначають науковці, залучення незалежних аналітичних спільнот дозволяє перетворити адміністративну комунікацію на консультативну, де громадськість стає активним учасником вироблення управлінських рішень [67].

Антикорупційна експертиза виконує превентивну комунікаційну функцію: громада сигналізує про ризики щодо ухвалення рішень, формуючи прозорість і репутаційний тиск. На думку Т. Куценко, такі експертизи розвивають

антикорупційний дискурс взаємної відповідальності [93]. Обмеженням лишається відсутність жорсткої обов'язковості врахування та потреба у фаховості й методиці оцінювання.

Консультативно-дорадчі органи (КДО) забезпечують сталість деліберативної взаємодії й відповідають європейській логіці «врядування через участь» (зокрема принципам відкритості, підзвітності та участі) [270]. Водночас ризиком залишається формальна діяльність деяких КДО, яка залежить від професійності їхнього складу та відкритості процедур. Як підкреслює А. Крупник, «КДО мають стати ядром діалогу, а не формальністю» [86]. Для цільових груп (ветерани війни, ВПО, молодь тощо) КДО можуть виступати інституційними «перекладачами потреб» у політичні рішення, але результативність знову ж таки визначається процедурністю, публічністю та правилами реагування [93; 164].

Органи самоорганізації населення (далі – ОСНи) є найбільш наближеними до жителів інституціями участі, які можуть виконувати комунікативне посередництво між жителями території громади та ОМС, забезпечуючи низову мобілізацію та зворотний зв'язок. Їх потенціал прямо пов'язаний із делегуванням повноважень та ресурсів (Закон України «Про органи самоорганізації населення», ст. 14-15) [163]. Водночас обмеження зумовлені дефіцитом фінансування, залежністю від політичної волі місцевої ради та слабкою поінформованістю громадян. *U-LEAD* (2023) підкреслює, що *ОСНи* є «практичною школою демократії», але їх ефективність стримується браком ресурсів і методичної підтримки [225] (*K2, K3*). А. Крупник та його партнери у цьому контексті акцентують увагу на потребі оновлення законодавства та спрощенні процедур функціонування *ОСНів* [85].

Учасницьке бюджетування (громадський бюджет) інтегрує громадські ініціативи у фінансово-планувальні процеси місцевого самоврядування і поєднує вертикальну взаємодію «влада – громада» (через процедури/платформи) з горизонтальною (обговорення ідей, кооперація між учасниками). Результативність цього інструменту залежить від процедурної прозорості, репрезентативності участі та захисту голосування від маніпуляцій, що в умовах війни потребує додаткових протоколів і резервних каналів (*K1, K4, K5*). Як зазначає Т. Куценко, бюджет участі формує соціальний діалог у фінансовій сфері [93].

Третій рівень становлять *інноваційні цифрові інструменти*, які формують екосистему електронної демократії: національна платформа *E-DEM*, сервіс «*Дія.Центр громадянської участі*», системи електронних консультацій/звернень/опитувань. Вони створюють інфраструктуру безперервного зворотного зв'язку. Але тут ключовими викликами залишаються цифрова нерівність, інформаційна безпека та потреба в навчанні організаторів процедур і користувачів [277].

Національна платформа *E-DEM* об'єднує петиції, консультації, бюджети участі та опитування. Її перевагами є стандартизація форм участі та прозорість процесів, але проблемними залишаються цифрова нерівність і потреба у кібербезпеці та верифікації користувачів. Станом на 2025 рік до платформи вже було підключено понад 1300 територіальних громад, що підкреслює її роль як інструмента участі та підвищення довіри [175].

Сервіс «*Дія.Центр громадянської участі*» реалізує модель «участі в одному місці» (*one-stop-participation*) і потенційно зменшує бар'єри доступу завдяки ідентифікації користувачів через «*Дія.Підпис*». За наявними даними, у 2024 році функціоналом участі скористалися понад 250 тис. користувачів (*K4, K5*). Однак викликами залишаються технічна залежність від центральної платформи та захист персональних даних.

Електронні консультації/звернення/опитування підсилюють оперативність та інклюзивність залучення, але їх ефективність залежить від репрезентативності, верифікації та обов'язкового пояснювального зворотного зв'язку щодо врахування позицій (*K3-K5*). У 2023-2025 роках понад 200 місцевих рад запровадили електронні консультації через підсистему *E-CON* у межах *E-DEM*, а аналітичний звіт *ПРООН* (2025) розглядає їх як дієвий інструмент партисипативного врядування за умови розвитку відкритого цифрового середовища [57; 147].

Загалом, представлені механізми участі демонструють рух до європейських стандартів відкритого врядування, однак їх результативність визначається не переліком інструментів, а наявністю процедурних правил, методичної підтримки,

інклюзивних форматів, стандартів зворотного зв'язку та кризових протоколів, що забезпечують відтворювану якість народовладдя у громадах (K1-K5).

Таким чином, узагальнення матеріалу таблиці 3.4 засвідчує, що ключові «вузли» результативності народовладдя лежать не стільки в наявності форм участі, скільки в якості їх комунікаційного циклу. Найстійкіше підсвічується дефіцит *процедурної завершеності та координації (K1)* у поєднанні з нерівномірною *спроможністю і методичним супроводом на місцях (K2)*, що зумовлює формалізацію участі. Вирішальною для взаємодії, спрямованої на зміцнення легітимності і довіри, є стадія *зворотного зв'язку та пояснюваності рішень (K3)*, тоді як цифрові інструменти вимагають не лише доступності, а й *гібридності та керованості каналів (K4)*. В умовах війни системного значення набувають також *кризостійкість і захист процедур від маніпуляцій (K5)*, без чого навіть формально коректні інструменти стають вразливими.

Виявлені у таблиці 3.4 «*точки провалу*» свідчать, що узгодженість і якість народовладдя визначаються насамперед стандартизованими вимогами до комунікаційного циклу, а не множиною інструментів як таких. У цьому контексті доцільно сформулювати *мінімальні стандарти* – базові процедурні та організаційні вимоги, які забезпечують відтворюваність участі, підзвітний зворотний зв'язок, інклюзивний доступ і кризову стійкість незалежно від конкретної форми реалізації. Таке «*мінімальне ядро*» дозволяє зменшити розриви між громадами та підвищити порівнюваність практик у євроінтеграційному вимірі. Узагальнення мінімальних стандартів та індикаторів їх виконання наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Мінімальні стандарти комунікаційного забезпечення механізмів народовладдя (K1-K5)

Критерій	Мінімальний стандарт	Індикатор виконання (перевірка)	Інструменти застосування
K1 <i>Процедурна узгодженість/координація</i>	Кожен інструмент участі має регламентований цикл: <i>ініціювання → розгляд → рішення →</i>	Опублікований регламент/положення; визначені відповідальні; наявний календар/графік процедур;	Петиції; слухання; місцеві ініціативи; консультації; громадський бюджет; КДО

	<i>публічне повідомлення результату</i>	<i>протокол/рішення доступні публічно</i>	
K2 Спроможність і методика	Забезпечено мінімальний пакет методик і компетентностей для проведення процедур (<i>шаблони, модерація, фасилітація, комунікація результатів</i>)	Наявні шаблони документів/сценарії; визначені відповідальні комунікаційники; проведено навчання/інструктаж; працює консультаційна підтримка (<i>help-desk</i>) або методичний супровід	Слухання; консультації; КДО; ОСН; громадський бюджет; е-консультації
K3 Інклюзивність і правила зворотного зв'язку	Результат участі має бути пояснений: « <i>що враховано/не враховано і чому</i> », з доступністю для різних груп	Публічний звіт за результатами; частка процедур із оприлюдненим поясненням; альтернативні формати (проста мова/офлайн-оголошення/телефон); врахування потреб вразливих груп	Усі інструменти; особливо петиції, слухання, консультації, громадський бюджет, КДО
K4 Цифрові канали/гібридніс ть	Онлайн-участь має офлайн-альтернативу та зрозумілу навігацію; цифрові канали стандартизовані й доступні	Є «єдиний вхід»/сторінка участі на сайті; інструкція користування; відповідність базовим вимогам доступності; офлайн-альтернатива через ЦНАП/старостат/телефон/паперові канали	Е-DEM; «Дія.Центр»; е-консультації/опитування; петиції; громадський бюджет
K5 Кризостійкість/ антидезінформа ція	Процедури участі мають кризові протоколи та захист від маніпуляцій (<i>верифікація, модерація, резервні канали</i>)	Наявний протокол на випадок тривоги/збоїв; резервні канали інформування; верифікація учасників/антибот; правила модерації; журнал інцидентів/реагування	Петиції; е-опитування; е-консультації; громадський бюджет; кризові слухання/гібридні обговорення

Джерело: систематизація автора

Таким чином, можемо підбити підсумки: мінімальні стандарти комунікаційного забезпечення народовладдя виконують роль «*порогових умов*» результативності, оскільки зменшують залежність якості участі від ситуативних рішень та нерівномірної спроможності громад і переводять механізми участі з режиму формальної наявності у режим відтворюваних процедур. В умовах євроінтеграції це є передумовою порівнюваності практик і підзвітності, адже забезпечує однакові правила завершення комунікаційного циклу (зокрема, щодо зворотного зв'язку та

пояснюваності рішень), доступність каналів для різних груп і базову кризову стійкість процедур.

Відповідно, подальші практичні кроки мають бути спрямовані на інституційне закріплення цих стандартів у щоденних управлінських процесах на рівні громад і регіональних та національних органів влади, щоб перетворити участь на системний ресурс легітимності та довіри, а не на епізодичну комунікаційну подію.

Проведений аналіз дозволяє надати *рекомендації* у вигляді практичних кроків впровадження мінімальних стандартів комунікаційного забезпечення народовладдя для органів місцевого самоврядування та місцевих військових адміністрацій щодо реалізації інструментів участі:

1. *Закріпити «паспорт процедури» для кожного механізму участі* (петиції, слухання, консультації, бюджет участі тощо), визначивши етапи циклу, строки, відповідальних, канали інформування та форму підсумкового рішення. Така процедурна визначеність відповідає підходам відкритого врядування, які акцентують на чітких, передбачуваних і підзвітних процесах залучення громадян.

2. *Запровадити уніфікований стандарт зворотного зв'язку «що враховано/що відхилено і чому»* як обов'язковий завершальний елемент кожної процедури участі. У практиці ЄС вимога публічного підсумку консультацій і прозорого використання внесків розглядається як критичний чинник довіри та якості участі (аналог – підсумкові звіти/*feedback* у консультаційних циклах) [304].

3. *Створити «єдиний вхід» для участі громади*: календар процедур, правила участі, інструкції, матеріали для обговорення, архів рішень і звітів про врахування пропозицій – в одному розділі Статуту громади та офіційного вебресурсу, забезпечити також офлайн-альтернативу через сервісні точки (ЦНАП/старостат/телефон). Це узгоджується з підходом щодо двосторонньої публічної комунікації як інфраструктури відкритого врядування та інклюзії.

4. *Закріпити гібридність як базовий формат участі*: для кожного цифрового інструмента забезпечити офлайн-канал подання/ознайомлення, а для офлайн-процедур – можливість дистанційного долучення (за наявності технічних можливостей та безпекових умов). На практиці українська екосистема *e-DEM* (зокрема, *EConsultation*)

демонструє можливість стандартизувати онлайн-інструменти на рівні громад, але потребує підкріплення офлайн-доступом для зменшення цифрової нерівності.

5. *Сформуувати мінімальний методичний пакет*: типові положення/регламенти, сценарії слухань і консультацій, чек-лист доступності, шаблон підсумкового звіту, правила модерації та роботи з конфліктами. Подібний підхід до професійних стандартів та обов'язкової якості комунікацій демонструє, наприклад, *UK Government Communication Service* через систему професійних стандартів та оцінювання комунікаційної діяльності [327].

6. *Інституціалізувати розвиток компетентностей*: запровадити регулярні навчальні модулі для відповідальних осіб (теми: фасилітація, робота з даними, комунікація результатів, кризове інформування, протидія маніпуляціям) і консультаційну підтримку на рівні ОВА/асоціацій громад. Модель постійного навчання і стандартизації стратегічних комунікацій як функції державного управління підтримується, зокрема, через освітню й дослідницьку діяльність *NATO StratCom COE* [297].

7. *Посилити верифікацію та модерацію цифрової участі* (особливо для голосувань/опитувань/петицій): використовувати ризик-орієнтовані підходи до ідентифікації та автентифікації, антибот-механізми та прозорий аудит процедур. Технічну логіку таких рішень (ідентифікація/автентифікація/рівні надійності) систематизовано в *NIST Digital Identity Guidelines*, що може бути джерелом принципів та підходів для проєктування безпечної участі [284].

8. *Впровадити кризові протоколи для процедур участі*: порядок дій під час повітряних тривог/збоїв зв'язку, резервні канали інформування, правила перенесення/відновлення процедур, базові вимоги до «верифікованого повідомлення». Для антидезінформаційного блоку можуть бути корисними європейські практики мережевої координації реагування (*Rapid Alert System*) та інституційні механізми моніторингу/попередження (*EEAS/EUvsDisinfo*) [273; 272].

9. *Забезпечити інклюзивність процедур через інституційні «канали представництва»*: інтегрувати КДО/ради ВПО/ветеранів/молоді/старійшин в регулярний цикл консультацій і перевірки рішень, а не використовувати їх епізодично. Адже європейські рамкові документи з участі наголошують на своєчасній доступності інформації, можливості реального впливу та

недискримінаційності процедур – ці вимоги доцільно «заземлювати» через локальні інституції та гібридні формати [290].

10. *Запровадити мінімальні метрики якості участі та публічний щорічний огляд*: частка процедур із підсумковим звітом, середній строк відповіді, охоплення каналів, наявність офлайн-альтернативи, кількість навчань, наявність кризових протоколів і зафіксованих інцидентів. Така *звітність про участь* узгоджується з підходами ОЕСР до відкритого врядування і стратегічної двосторонньої комунікації як чинника довіри та якості політик [277].

Попри важливість мінімальних стандартів, у часи високої невизначеності (війна, гібридні загрози, швидка зміна інформаційного середовища) підхід «достатньо дотримуватися кращих практик (*best practices*)» є методично обмеженим: *стандарти задають нижню межу якості, але не гарантують дієвості за різкої зміни контексту*. Концепція адаптивної безпеки та поняття трансморфності (*transmorphance*) пропонують розуміти стійкість не як повернення до попереднього стану, а як здатність системи *керувати трансформувати архітектуру*, зберігаючи її ідентичність і ключові функції [81]. Для теми народовладдя це означає: механізми участі повинні мати можливість змінювати канали, процедури та протоколи без втрати демократичності (прозорість, участь, підзвітність, довіра), що потребує вже не лише набору стандартів, а *комплексного механізму комунікаційного забезпечення*, який розглядається у наступному підрозділі.

Отже, формування *комплексного механізму комунікаційного забезпечення* публічного управління розвитком громад є наступним етапом еволюції демократичного врядування в Україні. Він має інтегрувати державні інституції, цифрову інфраструктуру та потенціал громадянського суспільства в єдину систему стратегічної взаємодії, спроможну забезпечити ефективне управління, публічну довіру й стійкість демократичного процесу.

3.3. Комплексний механізм комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад

Проведений у попередніх підрозділах аналіз засвідчив, що ключовий виклик комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад полягає не

в дефіциті окремих інструментів чи інституцій, а в *нестачі відтворюваної системи координації, методичного супроводу та оцінювання результативності*, через що політика набуває ситуативного характеру і залишається вразливою до організаційних трансформацій. Цей дефіцит проявляється у функціональній неповноті міжвідомчої координації та відсутності сталих стандартів «*єдиного голосу*» і системної методичної підтримки для ОВА/ОМС, що відтворює асиметрію практик між рівнями управління.

Тому у підрозділі 3.1 обґрунтовано фокус не на пошуку формального «*головного органу*», а на закріпленні стабільних функцій координаційного ядра (аналітика, стандарти, методика, навчання, кризові протоколи). Міжнародні приклади доводять, що мережеві моделі не суперечать інституційній формалізації: зокрема, інституції стратегічних комунікацій ЄС (*East StratCom Task Force*) поєднують координацію та аналітичні продукти для протидії дезінформації [264], а *NATO StratCom COE* виконує функції досліджень, навчання й стандартизації, підтримуючи компетентнісний контур системи [297]. Аналогічно, *UK Government Communication Service* демонструє підхід до професійних стандартів, оцінювання та розвитку компетентностей державних комунікацій як елемент керованості й якості публічної взаємодії [327].

В умовах війни та євроінтеграційних трансформацій брак узгодженості контурів взаємодії посилює соціально-безпекові ризики: локальну атомізацію, фрагментацію каналів довіри та ослаблення горизонтальних мереж самоорганізації. Для подолання цих ризиків доцільно спиратися на поєднання трьох засад: *мережевого узгодження* (як умови керованості складних багаторівневих систем), *колективної стійкості* (як цільового ефекту комунікаційної політики в кризі) та *співтворення політик* (як механізму підвищення легітимності та якості рішень).

Це узгоджується з сучасними підходами до відкритого врядування та публічної комунікації: ОЕСР підкреслює, що стратегічна публічна комунікація є опорою демократії й довіри, а відкритий уряд – культурою врядування, що спирається на прозорість, підзвітність і залучення стейкхолдерів [306; 100]. У практичній площині це означає, що «*комунікаційна інфраструктура*» має

забезпечувати не лише інформування, а й кероване узгодження дій і підтримку процедур участі, особливо у кризових режимах.

У підрозділі 3.2 показано, що запровадження мінімальних стандартів якості комунікаційного циклу народовладдя (*K1-K5*) і прикладного пакету стандартизованих кроків для ОМС/ОВА є необхідною умовою підвищення участі та підзвітності, однак саме по собі не гарантує сталості результатів без інституційної «надбудови», яка забезпечує відтворюваність процедур, компетентнісний контур та узгодженість між рівнями. Водночас аналіз практичного застосування інструментів народовладдя (петицій, слухань, місцевих ініціатив, консультацій, учасницького бюджетування та ін.), засвідчив, що їх результативність визначається не формальною наявністю процедур, а якістю завершеного комунікаційного циклу: прозорим формуванням порядку денного, належною організацією участі, пояснюваністю рішень та обов'язковим зворотним зв'язком у форматі «*що враховано/чому ні*».

Найстійкіші «*точки провалу*» пов'язані з нерівномірністю методичного забезпечення та компетентностей на місцях, дефіцитом стандартів підзвітності зворотного зв'язку та інклюзивності, а для цифрових форматів – із викликами верифікації, модерації та захисту від маніпуляцій у воєнних умовах. Це означає, що розвиток практик участі потребує не лише розширення інструментарію, а й підсилення доступності, підтримки користувачів та адаптації процедур до умов конкретної громади.

У цьому контексті важливу роль мають грати ЦНАПи як офлайн-інтерфейс цифрової взаємодії та підтримки участі, що може компенсувати цифрову нерівність і забезпечувати доступ до *e-інструментів* через консультації, навігацію та допомогу користувачам (*e-DEM*, «Дія», *consult.gov.ua*). Однак ефективність такої допомоги залежить від кадрової спроможності, цифрової зрілості громади та узгоджених протоколів кризової комунікації.

Відтак подальший крок – перехід від набору стандартів і локальних практик до механізму, що забезпечує їх масштабування, узгодження та вимірюваність. Тому проєктне завдання підрозділу 3.3 полягає у *конструюванні комплексного механізму*

комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад, придатного до прикладної верифікації запропонованих рішень.

У цьому дослідженні такий *механізм* розглядається як інтегрована система, що поєднує державні інституції, цифрову інфраструктуру та потенціал громадянського суспільства і забезпечує прозорість, інклюзивність та сталі контури зворотного зв'язку – тобто безпосередньо операціоналізує наведені вище рекомендації. Тому подальше викладення зосередимо на трирівневій архітектурі цього механізму, та інструментальних підходах до оцінювання/верифікації його результативності.

Для забезпечення демократичної легітимності, мобілізаційної спроможності, кризової стійкості та залученості громадян до вироблення рішень *комплексний механізм комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад* доцільно вибудовувати на засадах *мережевої координації*, оскільки проблеми розвитку громад носять міжсекторальний характер і не розв'язуються ізольованими діями окремих акторів.

У цьому контексті продуктивним може бути *підхід колективного впливу (Collective Impact)*, який є *першою опорою* нашого механізму і забезпечує результативність міжсекторальної взаємодії через наявність спільного порядку денного (*common agenda*), спільного вимірювання (*shared measurement*), взаємопідкріплюючих дій (*mutually reinforcing actions*), безперервної комунікації (*continuous communication*) та команди підтримки («*backbone*»-структури) як організаційної опори координації [292; 335]. Для українського контексту така рамка є методологічно корисною тим, що дозволяє сформувати державі необхідне «*координаційне ядро*» не як «суперорган», а як сталу функцію узгодженості дій, методик і вимірюваності результатів у багаторівневій системі (держава-ОВА-громада), що відповідає попереднім висновкам про потребу відтворюваних координаційних функцій.

У проєктованому механізмі це означає, що на локальному рівні мають бути інституційно зафіксовані: спільний порядок денний розвитку (*common agenda*) як набір пріоритетів і цілей взаємодії з громадськістю, єдина система вимірювання (*shared measurement*) як ядро індикаторів якості участі/зворотного зв'язку та базова

функція як постійна організаційна опора координації (керівник/координатор комунікацій, методичний пакет, календар процедур). Таким чином, перша опора безпосередньо «матеріалізується» у модулі (координація, стандарти, методика, навчання) і створює умови для порівнюваності практик між громадами.

Друга опора – рамка стійкості громад (*community resilience*), яка трактує стійкість громади як процес, що поєднує мережу адаптивних спроможностей (ресурсів із динамічними характеристиками) та забезпечує позитивну траєкторію функціонування та адаптації після потрясінь [292]. У межах «стійкості мислення» (*resilience thinking*) стійкість прямо пов'язується не лише з відновленням після шоку, а й з поєднанням адаптивності та трансформативності – здатності системи змінювати правила і конфігурацію взаємодії, зберігаючи критичні пороги керованості та базові функції. У такій логіці комунікації мають оцінюватися не лише як канал інформування, а як інструмент підтримки соціального капіталу, довіри та здатності до самоорганізації: громада з високою якістю комунікаційних зв'язків швидше мобілізує ресурси, знижує фрагментацію інформаційного поля та підвищує керованість у кризі.

Водночас в умовах війни, пандемій та інших типів загроз з низьким рівнем прогнозованості і високим – деструктивних наслідків, принципово важливо вийти за межі логіки «стійкість дорівнює поверненню до попереднього стану», оскільки повернення може означати відтворення тієї самої вразливості, що породила кризу. Саме тут евристично продуктивним є поняття *трансморфності* (*transmorphance*) в рамках концепції адаптивної безпеки (*adaptive security*): воно акцентує здатність складних соціотехнічних систем радикально трансформувати власну форму (структуру, процедури, конфігурацію взаємодії), зберігаючи ідентичність через незмінні базові варіанти [81]. Для громад такими інваріантами виступають не конкретні канали чи організаційні схеми, а демократичні й управлінські «ядра» взаємодії: прозорість, підзвітність, доступність участі, верифікованість інформації та сталі контури зворотного зв'язку.

Відповідно, комунікаційна стійкість громади у воєнних умовах означає не підтримання незмінних форматів, а *керовану зміну режимів роботи* (каналів,

частоти повідомлень, процедур участі й верифікації) без втрати мінімально необхідних стандартів підзвітності та довіри. Саме тому у структурі комплексного механізму *друга опора* – рамка стійкості громад (*community resilience*) у поєднанні з трансморфністю задає вимогу до «кризового перемикача» і процедур оновлення протоколів після дії (*after-action review*): система має навчатися на порушеннях/збоях й інституціалізувати оновлення підходів, а не просто відновлювати докризові практики.

У дизайні механізму ця опора може швидко змінювати режими завдяки наявності *кризового перемикача*, який дозволяє керовано обирати канали, частоту взаємодії та формати процедур, зберігаючи мінімально необхідні стандарти підзвітності й верифікації, а також застосовувати *процедуру after-action review* як обов'язкового завершального етапу *корекції протоколів і шаблонів*. Відповідно, стійкість у цьому механізмі досягається не поверненням до стану «як було», а інституціалізованим оновленням процедур після кризових порушень.

Отже, *третья опора* – це логіка співтворення політик/послуг (*co-production of governance*), у якій громадяни та організовані спільноти виступають не пасивними реципієнтами, а співучасниками проєктування, реалізації та оцінювання публічних рішень. Вимога трансморфності означає, що стійкість громади спирається не лише на внутрішні регламенти, а й на здатність швидко мобілізувати соціальний капітал, партнерські мережі та експертні ресурси в умовах змінного середовища. Тому логічним продовженням другої опори є *спільне вироблення (co-production)* механізму співучасті, коли громадяни та організовані спільноти стають партнерами у виробленні політик і послуг, підвищуючи легітимність та якість рішень.

З класичної позиції Е. Остром, співтворення, спільне виробництво, синергія та розвиток означають процес, у якому внески суб'єктів, що не належать до однієї організації, трансформуються в суспільні блага й послуги [266]. Таким чином, ефективність публічного управління залежить від включення зовнішніх ресурсів і знань у цикл вироблення рішень. У євроінтеграційному вимірі ця логіка узгоджується з підходами відкритого врядування, де підзвітність й участь розглядаються як системні принципи організації політичного циклу, а не як разові консультаційні практики [319]. Це означає, що механізми народовладдя (петиції,

слухання, консультації, бюджети участі) мають бути «вбудовані» в управлінські процедури через мінімальні стандарти, а комунікаційна функція – стати безперервною (від планування до моніторингу), а не епізодичною.

У проектуванні комплексного механізму *co-production* означає перехід від консультацій «для виконання вимоги» до *співвироблення рішень*: залучення акторів громади на ранніх етапах формування порядку денного, спільне уточнення критеріїв вибору та обов'язкове публічне пояснення, як саме внески учасників вплинули на рішення («що враховано/чому ні»). Тобто, *третьою опорою* змінює правила взаємодії в усіх сферах: участь стає впливовою і вимірюваною, а зворотний зв'язок – не формальністю, а інструментом підзвітності та довіри.

У сукупності зазначені підходи дозволяють визначити комплексний механізм комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад як *інтегровану систему взаємодії* державних інституцій, цифрової інфраструктури та громадянського суспільства, що забезпечує узгоджене формування порядку денного, вимірюваність результатів, сталість комунікаційних процедур і здатність громад до колективної стійкості та продуктивної співпраці. Цей механізм можна представити як сукупність взаємопов'язаних модулів, що відповідають запропонованим і використаним вже критеріям *K1-K5* і забезпечують «збирання системи» на державному, регіональному та локальному рівнях.

K1 реалізується через *координаційно-рамковий модуль*, який охоплює узгодження стандартів, процедур і принцип «єдиного голосу» публічної влади.

K2 забезпечується *методично-компетентнісним модулем* (пакети стандартів, навчання, інструменти підтримки виконавців, репозитарій практик).

K3 закріплюється *інклюзивно-партисипативним модулем*, що визначає правила зворотного зв'язку, доступність процедур, представництво цільових груп і захист від формалізації участі.

K4 реалізується через *канально-цифровий модуль* (гібридні канали, «єдиний вхід» до участі, навігаційна доступність).

K5 – через *кризостійкий модуль* (протоколи, резервні канали, антидезінформаційні контури та режимні процедури взаємодії у кризі).

Така модульна архітектура дозволяє перейти від фрагментарного набору інструментів до керованої системи, де кожен елемент має визначену функцію в єдиному комунікаційному циклі та може бути оцінений через відповідні індикатори.

У межах цієї структури *комунікаційні стратегії* виступають *каркасом механізму*, оскільки саме вони інтегрують модулі в узгоджену логіку управління: задають цілі й пріоритети взаємодії, сегментацію аудиторій, канали та формати, стандарти повідомлень і відповідей, правила зворотного зв'язку, а також рамку оцінювання результативності. Важливо підкреслити, що стратегія в цьому контексті не зводиться до формального документа – вона функціонує як інструмент відтворюваності практик і забезпечує сталість правил і процедур за умов кадрових ротацій, адміністративних трансформацій і кризових режимів роботи. Саме на рівні *стратегічної основи* узгоджуються демократичні інваріанти комунікаційної політики (прозорість, участь, підзвітність, інклюзивність, верифікованість), а також визначаються параметри їх реалізації в різних контекстах (рутинний/кризовий режим, різні типи громад, різні групи населення).

На практиці *комунікаційні стратегії громад* нерідко зводяться до опису інструментів і каналів поширення інформації (вебсайт, соціальні мережі, месенджери, пресрелізи) [101], тоді як їхнє ключове призначення – *управляти якістю взаємодії між владою і громадськістю*. Адже стратегія має виконувати чотири базові управлінські функції:

- 1) фіксувати *цільові рівні взаємодії* (інформування → консультації → діалог → спільні дії → контроль);
- 2) задавати *правила завершеності процедур* (підзвітний зворотний зв'язок і пояснюваність рішень);
- 3) визначати *внутрішню координацію* для забезпечення «єдиного голосу» (*K1*);
- 4) встановлювати *рамку вимірювання* (КРІ/індикатори якості).

Ці функції узгоджуються з модульною логікою *K1-K5*: без процедурної узгодженості (*K1*) неможливо забезпечити сталість методики й компетентностей (*K2*), рівність стандартів зворотного зв'язку (*K3*), керованість гібридних каналів (*K4*) і кризостійкість (*K5*).

У цьому контексті стандарт «*єдиного голосу*» (*K1*) виступає не комунікаційною «опцією», а умовою можливості вищих рівнів взаємодії (діалогу, спільних дій, контролю): якщо органи влади продукують несумісні повідомлення або відсутні спільні правила пояснення рішень, участь деградує до фрагментарних епізодів, а довіра – до ситуативної лояльності. Отже, стратегія має містити внутрішні механізми узгодження позицій (*RACI-матриця*, порядок верифікації повідомлень, регламент публікації рішень), що забезпечують одночасно узгодженість і підзвітність.

У цьому контексті *RACI-матриця* (*Responsible-Accountable-Consulted-Informed*) виконує роль інструмента управлінської визначеності: вона фіксує, *хто виконує завдання (R)*, *хто остаточно затверджує й несе відповідальність (A)*, *кого обов'язково залучити до погодження (C)* і *кого інформують (I)*. Її значення для комунікаційної стратегії громади полягає у тому, що вона усуває типову причину «дисонансу меседжів» – розмиті повноваження і паралельні канали публікації – та забезпечує процедурну відтворюваність «*єдиного голосу*» у рутинному й кризовому режимах.

Методично доцільно, щоб для кожного комунікаційного продукту/повідомлення був *один відповідальний за остаточний варіант та затвердження*, аби уникнути множинних центрів ухвалення рішень, які паралельно погоджують або змінюють текст. Водночас потрібно наперед визначити, *кого обов'язково залучати до погодження*: юриста (перевірка правових формулювань), профільний підрозділ (експертиза змісту), а за потреби – відповідального за ІТ/інформаційну безпеку (верифікація технічних або безпекових аспектів). У кризових умовах *RACI-матриця* також слугує «каркасом» *кризового перемикача*: вона задає скорочений ланцюг погодження, визначає, хто уповноважений активувати резервні канали та фіксує мінімальний набір ролей для верифікації й публікації повідомлень.

Для практичного застосування *RACI-підходу* доцільно одразу закріпити ролі учасників створення ключових продуктів комунікаційного циклу громади. Наприклад, за *підготовку паспорта ініціативи* та *формування порядку денного* відповідає профільний підрозділ, остаточно затвердження здійснює заступник голови (керівник напрямку), а комунікаційна служба та юрист залучаються до погодження; ЦНАП і старости мають бути поінформовані для подальшої роботи з жителями.

За анонс участі/консультацій виконавцем виступає комунікаційний підрозділ, затверджує уповноважена посадова особа (керівник апарату), погоджують профільний підрозділ і юрист, а інформуються ЦНАП/старости та консультативно-дорадчі органи. Рішення й пояснювальну картку готує профільний підрозділ, затверджує голова або секретар ради відповідно до процедури і розподілу повноважень, погоджують юрист і відповідальний за комунікації, інформуються ЦНАП/старости. Звіт *«що враховано/чому ні»* має готувати спільно профільний підрозділ і комунікаційна служба, затверджувати керівник наряду, погоджувати юрист, після чого цей звіт має доводитися до ЦНАП/старост, КДО та публічно через офіційні канали громади.

Принципово важливо, щоб для кожного продукту існував один центр остаточного затвердження, а коло погоджувальних ролей визначалося наперед; у кризовому режимі ланцюг погодження доцільно скорочувати до мінімально необхідного набору (верифікація фактів і юридична коректність), що забезпечує швидкість реакції та керованість *«єдиного голосу»* громади. Отже, *RACI-матриця* відповідає на питання *«хто і як саме»* забезпечує узгодженість комунікацій та їх безперервне функціонування у різних режимах – від рутини до кризи. Крім того, стратегія має також визначати *«якої якості взаємодії»* громада прагне досягти з громадськістю (інформування, діалог, спільні дії, контроль) і як це вимірювати.

Саме тому стратегічну основу доцільно доповнити *моделлю зрілості владно-громадської взаємодії*, яка дозволяє для кожної ключової сфери політики визначити цільовий рівень участі (від інформування до співуправління/контролю) і *вимірювати прогрес* за переходом між рівнями та стабільністю процедур зворотного зв'язку. Таку функцію виконує типологія рівнів взаємодії між владою і громадою, запропонована А. Крупником, що відображає еволюцію від відсутності взаємодії до співуправління та громадського контролю.

Модель зрілості владно-громадської взаємодії (рис. 3.2) доцільно трактувати як *методичний «компас» стратегії*: стратегія має фіксувати, до яких рівнів взаємодії громада прагне і може реально досягти у різних сферах політики та який мінімальний рівень підзвітності має бути гарантований у кризових умовах. Наведена нижче типологія (рівні 0-VII) може бути використана як методичний інструмент проектування та оцінювання стратегічної основи комплексного механізму.

Рівень взаємодії	Види владно-громадської взаємодії	Форми громадської участі	Результат
0	Влада <i>Немає взаємодії</i> Громада	Мирні протестні акції; волонтерський рух; участь громадськості у створенні та діяльності громадських об'єднань, ОСНів, благодійних, релігійних, профспілкових організацій, творчих спілок	Зниження ефективності діяльності влади, зростання соціальної напруги у громаді
I	Влада <i>Інформування</i> Громада	Брифінги, звітування представників влади, загальні збори, сходи, конференції членів територіальної громади за місцем проживання, публічні консультації органів влади	Зростання поінформованості громадськості та кращого розуміння нею дій влади, зростання довіри
II	Влада <i>Консультації</i> Громада	Загальні збори, конференції членів територіальної громади за місцем проживання, консультативні опитування, індивідуальні та колективні звернення жителів, електронні петиції, публічні консультації	Підвищення обґрунтованості владних актів і дій, зростання у громадян відчуття сопричетності
III	Влада <i>Діалог</i> Громада	Громадські обговорення, громадські слухання, участь громадськості у створенні та діяльності громадських об'єднань, ОСНів, ОСББ; дискусійні майданчики	Зростання продуктивності дій влади, включеності та поінформованості громади; краще взаємне розуміння
IV	Громада <i>Взаємна участь</i> Влада	Місцеві ініціативи; участь громадськості у роботі органів публічної влади; участь громадськості у створенні та діяльності громадських об'єднань, ОСНів та у роботі консультативно-дорадчих органів при органах влади	Взаємне сприяння кращому виконанню владою і громадою своїх конституційних обов'язків
V	Громада <i>Спільні дії</i> Влада	Участь громадськості у бюджетному процесі; участь громадськості у місцевих толоках; участь громадськості у міжсекторній співпраці з органами публічної влади та суб'єктами бізнесу; публічно-приватне партнерство	Підвищення ефективності спільного розв'язання суспільних проблем; солідарна відповідальність
VI	Громада <i>Громадський контроль</i> Влада	Громадські слухання; громадська експертиза та громадська антикорупційна експертиза проектів актів, чинних актів та діяльності органів публічної влади	Забезпечення підзвітності та підконтрольності влади громаді, зниження рівня корупції у владі
VII	Громада <i>Вибори, референдуми</i> Влада	Місцеві та всеукраїнські вибори, референдуми; відзив депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів за народною ініціативою	Формування громадою влади, самостійне ухвалення громадою суспільно важливих рішень

Рис. 3.2. Форми громадської участі на різних рівнях владно-громадської взаємодії

Джерело: авторська візуалізація за А. Крупником [84].

Первинні рівні комунікацій (I-II: інформування, консультації) відображають мінімальний стандарт демократичної підзвітності та доступу до впливу; середні рівні (III-V: діалог, взаємна участь, спільні дії) характеризують перехід до партнерських і деліберативних форм, у межах яких комунікація виконує функцію узгодження рішень і координації дій; вищі рівні (VI-VII: громадський контроль, вибори/референдуми) формують інституційно закріплений простір контролю та прямої демократії.

Відповідно, комунікаційні стратегії державного, регіонального та локального рівнів мають фіксувати не лише інструменти участі, а й *цільовий рівень взаємодії*, якого прагне система у ключових сферах політики, а також мінімально допустимий рівень процедурної підзвітності у кризовому режимі, щоб за загострення безпекових ризиків взаємодія не деградувала до одностороннього інформування без зворотного зв'язку. У такому разі модулі K1-K5 забезпечують інфраструктурні передумови (процедурність, спроможність, інклюзивність, канали, кризостійкість), а наведена шкала задає траєкторію розвитку і критерії «*зрілості*» взаємодії.

Саме тому *комунікаційна стратегія територіальної громади* в умовах євроінтеграційних трансформацій і воєнної невизначеності має розглядатися не як «додаток» до управління, а як *управлінський інструмент*, що забезпечує відтворюваність правил взаємодії, узгодженість внутрішньовладних рішень і публічних повідомлень, а також вимірюваність результатів участі. Такий підхід узгоджується з позицією ОЕСР, яка трактує публічну комунікацію (*public communication*) як стратегічну функцію, що одночасно підтримує відкритість, підзвітність, залучення стейкхолдерів і довіру до інституцій [300]. У системі «відкритого врядування» комунікаційна стратегія набуває значення механізму інституціоналізації участі й підзвітності як системних принципів політичного циклу, а не разових консультацій. Закономірно, що в межах запропонованого комплексного механізму комунікаційна стратегія громади виконує роль *стратегічної основи*, який інтегрує модулі *K1-K5* у єдину логіку управління та забезпечує сталість практик у різних режимах функціонування.

Європейська рамка участі підсилює цю вимогу: керівні принципи Ради Європи щодо громадської участі наголошують на передбачуваності процедур, доступності інформації, реальній можливості впливу та належному зворотному зв'язку як умовах довіри й легітимності взаємодії [319]. У методології ОЕСР це відповідає переходу від комунікації як інформування до комунікації як *двостороннього управлінського процесу*, що підтримує політичний цикл і зменшує розриви між ухваленням рішень і громадським сприйняттям [300]. На локальному рівні це означає: стратегія має фіксувати не лише «*що повідомляємо*», а *яким чином громада бере участь*, як рішення пояснюються, як документуються та у який спосіб коригуються на основі зворотного зв'язку.

Ключовим операційним елементом комунікаційної стратегії громади у межах комплексного механізму є *регламент управлінського комунікаційного циклу (A-E)*, який пронизує всі стадії політичного процесу:

- (А) формування і публікація порядку денного та планів.
- (В) організація участі/консультацій у гібридному форматі.
- (С) ухвалення рішення з фіксацією критеріїв вибору.

(D) стандартизований зворотний зв'язок «що враховано/чому ні».

(E) оцінка якості взаємодії та корекція процедур (*післядія/оновлення протоколів*).

Саме етапи (D) і (E) забезпечують відтворюваність та накопичення довіри: без них участь залишається епізодичною і не трансформується у сталі практики партнерства та співуправління. Відповідно, стратегія має містити *мінімальні стандарти завершення цього циклу* (строки відповіді, формат звіту, відповідальні, канали доведення результату) і *показники якості* (частка процедур із публічним звітом, охоплення груп, інклюзивність, результативність консультацій), що створює підстави для прикладної верифікації механізму. У цьому сенсі стратегія виконує роль кризового регламенту діяльності громади, що забезпечує сталість і якість комунікацій незалежно від зміни каналів, персоналій і кризового режиму.

Особливого значення стратегія набуває в умовах надзвичайних ситуацій та високої невизначеності, коли «кращі практики» без режимної частини часто не працюють або працюють фрагментарно. Доказовий корпус кризової комунікації (*CERC*) підкреслює, що ефективна комунікація в надзвичайних ситуаціях має будуватися на заздалегідь підготовлених правилах: швидкості й регулярності оновлення, ясності та орієнтації на дію, емпатії, верифікації інформації та управлінні чутками (*rumour management*) [247].

Для громад це означає, що кризовий компонент стратегії має включати: *тригери перемикання режимів* (обстріли/блекаути/кібератаки/хвилі дезінформації/евакуація); резервні канали та правило «*одного джерела правди*» (офіційна сторінка/реєстр каналів); *шаблони кризових повідомлень*; список *найчастіших запитань людей* під час конкретної кризи + *узгоджені короткі відповіді*, а також *мінімальні стандарти підзвітності*, які не скасовуються у кризі (наприклад, обов'язковий короткий підсумок рішень і обов'язковий D-етап зворотного зв'язку у прийнятному форматі).

Для ілюстрації роботи кризового блоку розглянемо типовий сценарій: *масований блекаут* у громаді, який супроводжується хвилею дезінформації в месенджерах (чутки про «евакуацію», «зупинку водопостачання», «роздачу гуманітарки»). У цьому випадку стратегія за *RACI* передбачає активацію *кризового*

режиму і скорочення ланцюга погодження повідомлень до мінімально необхідного набору ролей (один суб'єкт остаточного затвердження + верифікація фактів профільним підрозділом і, за потреби, юридична/безпекова перевірка), щоб забезпечити швидкість і «єдиний голос». Одночасно запускаються *резервні канали*: офіційний сайт/дзеркало, повідомлення в соціальних мережах та месенджерах, SMS/телефонна лінія, оголошення через ЦНАП/старостати, а також дублювання повідомлень через локальні медіа і партнерські волонтерські мережі як «вузли довіри».

Для зменшення паніки використовується підготовлений пакет «*питання-відповіді*» (де/коли працюють пункти незламності, як отримати воду/зарядити телефон, куди звертатися) та ведеться *реєстр чуток* (*rumour log*) із короткими спростуваннями на основі перевірених даних і повторюваною формулою «що відомо/що робити/коли наступне оновлення». Після стабілізації ситуації застосовується Е-етап *after-action review*: фіксуються помилки (затримка, неузгоджені повідомлення, «провалені» канали), і стратегія оновлюється через корекцію шаблонів, контакт-листів і правил перемикання режимів.

Цю практику доцільно концептуально «підперти» принципом трансморфності (*transmorphance*) як режиму адаптивної безпеки: у складних соціотехнічних системах стійкість (*resilience*) досягається не лише поверненням до попереднього стану, а й керованою архітектурною трансформацією зі збереженням системної ідентичності та ключових функцій. Для комунікаційної стратегії громади це означає: стратегія має містити *кризовий «перемикач»* (набори режимів: звичайний → підвищена загроза → гостра криза), який дозволяє змінювати частоту, канали, формат участі та процедури верифікації, не втрачаючи демократичних інваріантів (прозорість, участь, підзвітність, інклюзивність, верифікованість). Саме тому у комплексному механізмі комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад кризовий модуль і «перемикач» є частиною стратегічної основи, а не «додатковим розділом про ризики».

Зіставлення з міжнародною практикою професіоналізації комунікацій додатково підкреслює, що стратегія повинна бути функцією управління. Прикладом можуть бути вимоги до набору управлінських стандартів та пов'язаної з ними документації для людей, які працюють в уряді Великої Британії та з ним,

які визначають очікування до управління урядовими комунікаціями як до функціонального стандарту, що охоплює планування, узгодженість, практику та якість комунікацій [209]. Хоча це державний рівень, для громад цінним є принцип: стратегія має включати не тільки комунікаційні продукти, а й управлінські процедури – координацію, якість, компетентності, оцінювання. У підсумку, комунікаційна стратегія громади в рамках комплексного механізму повинна містити:

- цілі та *«узгоджений порядок денний»* (що саме громада узгоджено робить);
- правила внутрішньої координації та *«єдиного голосу»*;
- регламент циклу *A-E* як щоденної управлінської процедури;
- архітектуру гібридних каналів і інтегруючі майданчики (ЦНАП/старостати, місцеві медіа, волонтерські мережі);
- кризовий модуль з перемикачем і шаблонами (*CERC* + трансморфність);
- систему вимірювання (індикатори якості й довіри).

Практичне узагальнення зазначених вимог відображено в уніфікованому шаблоні *Модельної структури комунікаційної стратегії громади* (додаток В), який може бути швидко адаптований будь-якою територіальною громадою до своїх умов. Шаблон базується на універсальних блоках локальної стратегії 2019 року, розробленої авторкою для Південнівської громади Одеської області (термінологія, призначення, логіка користувачів/бенефіціарів, аудит і SWOT-аналіз), і доповнений елементами, критично важливими в умовах невизначеності: *кризовим модулем* (включно з *шаблонами кризових повідомлень*, блоком *«питання-відповіді»* для синхронної роботи всіх підрозділів) та регламентом управлінського комунікаційного циклу *A-E*. Саме структура цього шаблону у стислому вигляді подана в таблиці 3.6 як *«чек-лист»* мінімальних компонентів стратегії і критеріїв їх наявності/якості.

Таблиця 3.4 фіксує, що комунікаційна стратегія громади у запропонованому механізмі є не переліком каналів, а *управлінським регламентом*, який одночасно визначає: цілі взаємодії, внутрішні ролі та відповідальність (*RACI* і правила *«єдиного голосу»*), стандарти завершеності процедур (зворотний зв'язок *«що враховано/чому ні»*) та режимні рішення для кризових ситуацій (*перемикач/трансморфність*).

Таблиця 3.4 – Модельна структура комунікаційної стратегії громади
(узгоджена з шаблоном у додатку В)

Блок	Розділ стратегії	Призначення	Що перевіряється (мінімум)
0	Паспорт стратегії (горизонт часової дії, принципи)	Легітимізувати документ як управлінський інструмент	Наявність відповідальних; період перегляду; принципи відкритості/підзвітності
1	Контекст і діагностика (аудит, SWOT)	Визначити стартовий стан і ключові ризики	Проведений аудит каналів/процедур; SWOT; реєстр ризиків/вразливостей
2	Цільові рівні взаємодії (за Крупником)	Перевести «участь» у вимірювані цілі зрілості	Цільові рівні для 3–5 сфер політики; мінімально допустимий рівень у кризі
3	«Єдиний голос» і координація (K1)	Забезпечити узгодженість і підзвітність повідомлень	RACI/матриця ролей; порядок узгодження і верифікації; журнал рішень/меседжів
4	Регламент циклу А–Е (ЛКСР як процедура)	Забезпечити відтворюваність комунікації як процесу	Наявність опису А–Е; строки; формати; відповідальні; оновлення протоколів після дії; корекція процедур
5	Архітектура каналів і інтегруючі майданчики (K4)	Гібридність і доступність для різних груп	«Єдиний вхід»; реєстр офіційних каналів; офлайн-інтерфейси (ЦНАП/старостати)
6	Інклюзивність і стандарт зворотного зв'язку (K3)	Запобігти формалізації участі	Формат «що враховано/чому ні»; строки відповіді; доступні формати для вразливих груп
7	Кризовий модуль і перемикач (K5 + трансморфність)	Керована зміна режимів без втрати підзвітності	Тригери; режими; резервні канали; шаблони CERC-повідомлень; спланована реакція на чутки
8	Ресурси і компетентності (K2)	Забезпечити сталість виконання	Мінімальна штатна схема; план навчань; внутрішні інструкції/чек-листи
9	Вимірювання результативності	Визначити індикатори моніторингу та оцінки виконання стратегії	10-12 KPI; джерела даних; періодичність; відповідальні за моніторинг
10	Додатки-шаблони	Прискорити впровадження в громаді	Наявність шаблонів: паспорт ініціативи, звіт «що враховано», шаблони кризових повідомлень, «питання-відповіді»

Джерело: розробка автора

Для забезпечення належної реалізації стратегії доцільно закріпити *ядро індикаторів*, які відображають якість комунікаційного циклу та дотримання мінімальних стандартів *K1-K5*. До такого ядра можуть належати: *строк надання відповіді/реакції* (у днях, годинах) та частка звернень/процедур, виконаних у встановлений строк; *частка процедур участі*, що завершуються публічним підсумком у форматі «*що враховано/чому ні*»; *охоплення та інклюзивність* (участь ключових груп, зокрема ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю; наявність офлайн-альтернатив); *частка гібридних процедур* (онлайн + офлайн) у загальній кількості процедур; *показники кризової комунікації* (час до першого офіційного повідомлення, кількість/час спростувань чуток і корекцій дезінформації); а також *показники задоволеності/довіри* (через короткі опитування або зворотний зв'язок після процедур). Наявність таких індикаторів переводить стратегію з декларативного документа у моніторинговий інструмент управління та дозволяє зіставляти прогрес громад у динаміці. Повний перелік і форма фіксації КРІ подані в додатку В у шаблоні *Модельної структури комунікаційної стратегії громади*.

Окремого врахування потребують *людський фактор* і *змінюваність кадрів* на локальному рівні, які в українських громадах є структурною умовою функціонування комунікаційної системи (ротація, мобілізація, перевантаження персоналу, дефіцит компетентностей). У таких умовах результативність комунікацій залежить не стільки від індивідуальних якостей окремих виконавців, скільки від наявності *відтворюваних процедур і шаблонів*, що знижують варіативність рішень і мінімізують ризики втрати «єдиного голосу» та стандартів зворотного зв'язку при зміні персоналу. Саме тому стратегія громади має містити уніфікований пакет протоколів і форм (паспорт ініціативи, *RACI*, звіт «*що враховано/чому ні*», шаблони кризових повідомлень, «питання-відповіді»), які забезпечують спадковість практик і керованість у звичайному та кризовому режимах. Такий підхід відповідає європейському розумінню комунікації як *управлінської функції зі стандартами та професійними правилами*, що покликана спрощувати впровадження політики і зменшувати залежність якості від персональних чинників [209].

Водночас для практичного впровадження важливо показати, як вимоги, зафіксовані у структурі стратегії, працюють не лише як розділи документа, а як *послідовність управлінських дій* у повсякденних процесах громади та в кризових режимах. Саме тому далі подано *локальну комунікаційну систему розвитку* громади (ЛКСР) як операційну візуалізацію циклу *A-E* з інтегрованим кризовим перемикачем та «вузлами довіри» гібридної взаємодії.

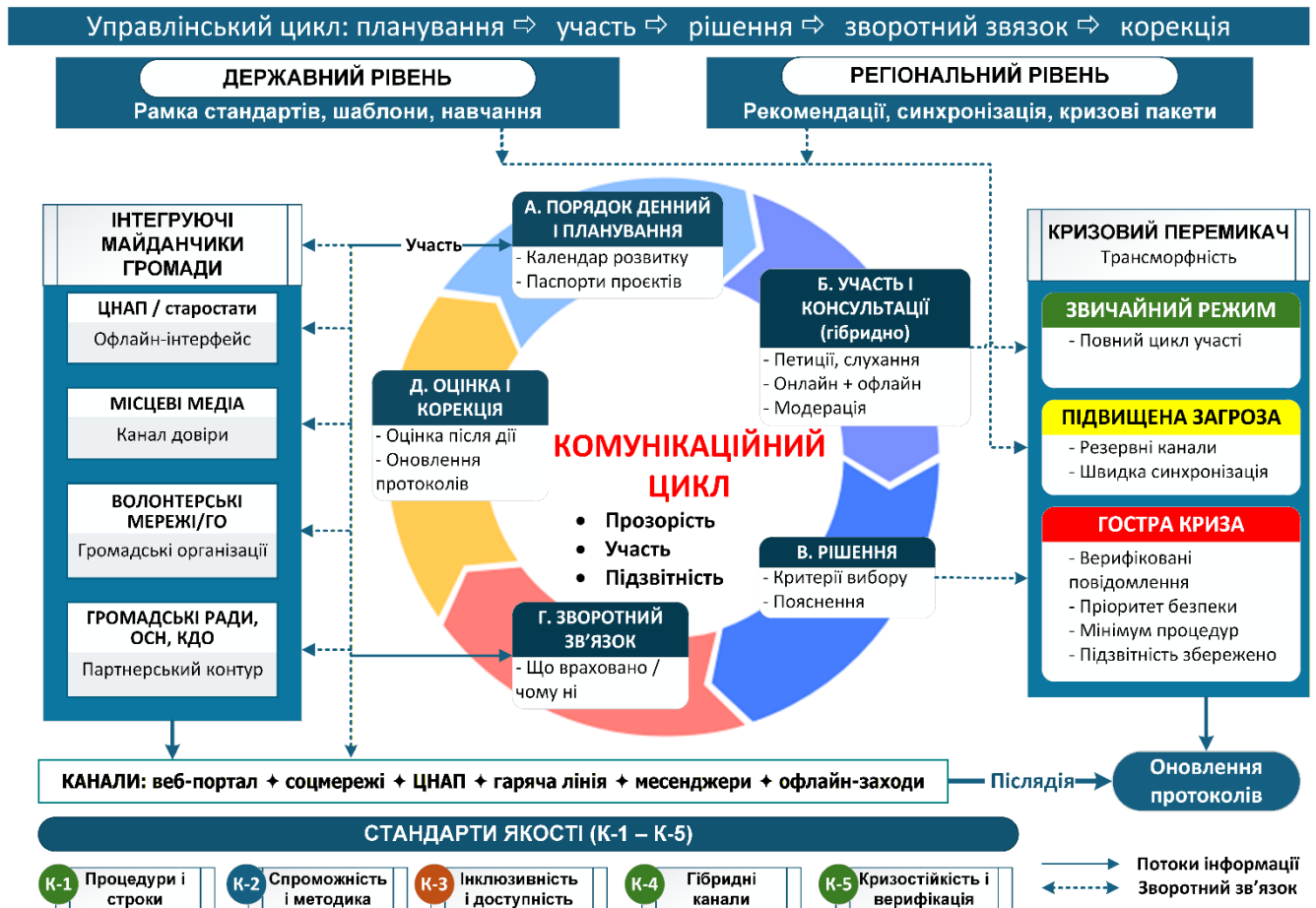


Рис. 3.3. Локальна комунікаційна система розвитку громади (ЛКСР):
управлінський цикл, кризовий перемикач, інтегруючі майданчики

Джерело: розробка автора

Представлена на рис. 3.3 модель ЛКСР узагальнює результати дослідження у формі механізму, придатного до застосування в управлінській практиці громад. Її базовим ядром є повторюваний управлінський комунікаційний цикл, який «закриває» типові точки провалу участі: від прозорого формування порядку денного до пояснюваного рішення і стандартизованого зворотного зв'язку за принципом «що враховано/чому ні», без якого участь схильна до формалізації.

Вбудована логіка гібридності каналів забезпечує поєднання цифрових і офлайн-компонентів взаємодії, що є критичним за умов цифрової нерівності та різної спроможності громад; натомість *кризовий «перемикач»* фіксує режимну зміну процедур у разі підвищеної загрози чи гострої кризи, зберігаючи мінімально необхідну підзвітність і верифікацію повідомлень. У такий спосіб модель не зводить комунікаційне забезпечення до набору затверджених у вигляді положень про інструменти місцевої демократії, а задає принцип адаптивного відтворення: система змінює режим функціонування залежно від контексту, але зберігає ідентичність через незмінні мінімальні стандарти.

ЛКСР розглядає інтегруючі майданчики громади (ЦНАП/старостати, місцеві медіа, волонтерські мережі та ГО) як *практичні «вузли довіри»* і *зишвання інформаційного простору*. Саме від наявності таких вузлів і регулярності процедур залежить здатність громади знижувати ризики фрагментації та локальної атомізації, які ведуть до деградації горизонтальних зв'язків і довіри.

Запропонована схема виступає фінальним синтезом: вона поєднує теоретичні засади (орієнтацію на *good governance* і багатоканальну комунікацію), нормативно-аналітичні висновки та рекомендації роботи в єдину конструкцію комплексного механізму, спрямованого на підвищення комунікаційної спроможності громад і відновлення довіри. У цьому полягає перевірка *гіпотези роботи*: ефективність публічного управління розвитком громад зростає тоді, коли комунікації інституціалізовано як стратегічний ресурс і реалізовано через інтегровану взаємодію інституцій, цифрової інфраструктури та громадянського суспільства, із прозорими, інклюзивними та стійкими контурами зворотного зв'язку.

Запропонована архітектура механізму (*K1-K5*), модель зрілості взаємодії (рис. 3.2) і локальна комунікаційна система розвитку громади (рис. 3.3) утворюють цілісну конструкцію, що поєднує *внутрішньовладні, владно-громадські та внутрішньогромадські комунікації*, тобто відповідає об'єкту дослідження як багаторівневій системі комунікацій у контексті євроінтеграційних трансформацій.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 обґрунтовано, що ключові проблеми комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад мають *системний характер* і не зводяться до браку окремих каналів чи інструментів. Головними бар'єрами удосконалення комунікаційного забезпечення розвитку громад є дефіцит системи координації, методичного супроводу та оцінювання результативності, що зумовлює ситуативність практик і їх вразливість до організаційних змін.

Для їх виявлення та зіставлення застосовано *єдину методичну рамку* оцінювання через логіку «діагноз → ціль → кроки», придатну для практичної діагностики на основі критеріїв/індикаторів (координація й ролі; спроможність; інклюзивність і зворотний зв'язок; цифрові канали; кризостійкість), що забезпечує прозору «прив'язку» емпіричних спостережень до управлінських висновків.

В ході дослідження встановлено, що державна політика у сфері публічних комунікацій еволюціонує у напрямі стратегічно-комунікаційної парадигми, однак її інституційна архітектура залишається *фрагментованою*: дефіцит рамкової міжвідомчої координації та стандартів «єдиного голосу» транслюється у нерівномірність методичного супроводу і спроможності на субнаціональному рівні та нерівні стандарти зворотного зв'язку.

Визначальним напрямом удосконалення є фокус не на пошуку формального «*головного органу*», а на інституційному закріпленні *стабільних функцій координаційного ядра* (аналітика, стандарти, методика, навчання, кризові протоколи) як умов тяглості політики та узгодженості багаторівневих контурів комунікації. Показано, що *цільова логіка удосконалення* має будуватися як «збирання системи» між рівнями: держава задає рамку/стандарти й кризові протоколи, регіон забезпечує синхронізацію та методичне підсилення, громада інституціалізує комунікації як регулярну функцію повсякденної взаємодії з мешканцями.

Зроблений аналіз практик показав, що результативність інструментів народовладдя визначається не їх «*наявністю*», а *якістю завершеного комунікаційного циклу* (порядок денний → участь → рішення → пояснюваність і «що враховано/чому ні» → корекція процедур), при цьому найбільш стійкі

проблеми концентруються в нерівномірності спроможності/методики і стандартів підзвітного зворотного зв'язку й інклюзивності, а також у вимогах до верифікації/модерації в цифрових форматах у воєнних умовах, тому критерії перенесено в площину практик участі як рамку аналізу процедурної узгодженості, спроможності, інклюзивності, гібридності каналів та кризостійкості.

Аргументовано роль ЦНАПів як *локальних «вузлів» комунікаційної інфраструктури* (офлайн-інтерфейсу цифрової взаємодії та підтримки участі), які можуть компенсувати цифрову нерівність і підсилювати довіру. Практичний аналіз показав, що на локальному рівні критичну роль відіграють саме такі *інтегруючі інституції*, як ЦНАПи – сервісно-комунікаційні центри громади (консультації, допомога з е-сервісами, офлайн-канал довіри), а також місцеві/комунальні медіа і волонтерські мережі/ГО як горизонтальний контур довіри й самоорганізації. За їх відсутності зростає ризик локальної атомізації. Разом із тим підкреслено, що ефективність цих *«вузлів довіри»* прямо залежить від кадрової/ресурсної спроможності та узгоджених протоколів кризової комунікації.

На основі діагностики інструментів участі сформульовано прикладні рекомендації у форматі *мінімальних стандартів і практичних кроків* для ОМС/ОВА, зокрема запропоновано інституціалізувати «паспорти процедури» та обов'язкові стандарти зворотного зв'язку «що враховано/що відхилено і чому» як завершального елемента кожної процедури.

Розроблено концепцію *комплексного механізму* як інтегрованої системи, що поєднує інституційні контури, цифрову інфраструктуру та потенціал громадянського суспільства, і прямо направлена на зниження локальної атомізації та підвищення участі й довіри з орієнтацією на прикладну верифікацію.

Запропонований комплексний механізм є поєднанням двох взаємодоповнювальних вимірів: *модульного* (як інфраструктура і функції) та *стратегічно-цільового* (комунікаційні стратегії + модель зрілості взаємодії). Комунікаційні стратегії визначено як стратегічна основа, що інтегрує модулі у спільну логіку управління (цілі, аудиторії, канали/формати, стандарти відповідей і

зворотного зв'язку, рамка оцінювання), а також забезпечує відтворюваність практик у звичайному й кризовому режимах.

Доведено, що ключовою «надбудовою» механізму є *комунікаційна стратегія громади як стратегічна основа*, яка не зводиться до переліку каналів, а задає регламент управління якістю взаємодії (цільові рівні, «єдиний голос» і відповідальність, стандарти завершеності процедур, режимні рішення для криз).

Для цілепокладання і оцінювання прогресу запропоновано використовувати *шкалу зрілості владно-громадської взаємодії*, що дозволяє фіксувати цільові рівні участі (від інформування/консультацій до спільних дій і контролю) та мінімально допустимий рівень підзвітності у кризі; у цій логіці «єдиний голос» і координаційна рамка постають системоутворюючою умовою переходу до вищих рівнів взаємодії.

Практичне оформлення стратегічної основи забезпечено через *уніфіковану Модельну структуру комунікаційної стратегії громади*, що підсилює відтворюваність підходів у громадах та зменшує залежність якості комунікацій від персоналій і кадрових ротацій за рахунок протоколів і форм. Це є додатковим ефектом запропонованого механізму, тому що зниження впливу кадрової мінливості та людського фактора на якість комунікацій завдяки уніфікованим протоколам і шаблонам забезпечує спадковість практик і сталість «єдиного голосу» та зворотного зв'язку.

Практичним завершенням розділу є *локальна комунікаційна система розвитку громади (ЛКСР)*, що подає механізм у формі повторюваного управлінського циклу та режимів роботи: стратегія громади має містити регламент циклу і показники якості, а в умовах війни – операційний пакет «нестандартних рішень» та *кризовий перемикач (трансморфність)*, який забезпечує керовану зміну каналів і процедур без втрати мінімальних стандартів підзвітності. Схема ЛКСР підсумовує потребу практичної «збірки» механізму на локальному рівні і задає відтворювані процедури взаємодії для громад.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дисертаційного дослідження теоретично обґрунтовано та розроблено комплексний механізм комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком територіальних громад в умовах євроінтеграції, який спрямований на зниження проявів локальної атомізації, відновлення горизонтальних соціально-комунікаційні зв'язків, підвищення довіри та комунікаційної спроможності громад.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки відповідно до завдань роботи.

Завдання 1. Уточнити понятійно-категоріальний апарат та узагальнити стан наукової розробленості проблеми комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад, зокрема розкрити зміст поняття «локальна атомізація громад», його складові та управлінські наслідки, визначити базові дефініції, підходи та методологічні засади дослідження.

В результаті теоретико-методологічного аналізу встановлено, що комунікація в сучасному публічному управлінні трансформувалася з допоміжного інструменту інформування у стратегічний ресурс управління, який забезпечує формування довіри, легітимності рішень, соціальної згуртованості та ефективної взаємодії між владою і громадою. В умовах децентралізації, цифровізації, воєнних викликів та євроінтеграції комунікаційне забезпечення набуває статусу інституційного механізму реалізації принципів демократичного врядування.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження. Обґрунтовано доцільність використання категорії «комунікаційне забезпечення публічного управління розвитком громад» як системно організованої, інституціалізованої діяльності, що інтегрує інформаційні, управлінські та соціальні процеси взаємодії. Проведено розмежування понять «комунікаційний» і «комунікативний», що дозволило чітко визначити предмет дослідження у площині управлінських процесів.

Комунікаційне забезпечення визначено як підсистему публічного управління, що формує циркуляцію інформації, координацію дій і сталі механізми зворотного

зв'язку у взаємодії «влада – громада – громадянин». У межах дослідження обґрунтовано доцільність аналізувати його через три комунікаційні контури: внутрішньовладний (узгодження позицій і управлінських рішень у межах органів влади), владно-громадський (процедури участі, підзвітності та двосторонньої взаємодії з мешканцями) та внутрішньогромадський (горизонтальні мережі самоорганізації, локальні медіа, громадські ініціативи, волонтерські й партнерські зв'язки). Така триконтурна модель дозволяє оцінювати керованість комунікаційної системи громади та її вплив на довіру й соціальну згуртованість.

Додатково обґрунтовано доцільність розгляду комунікаційного забезпечення як режимно-адаптивної системи, здатної функціонувати в різних умовах середовища, зокрема у станах підвищеної невизначеності та кризових викликів. Визначено, що така система має передбачати можливість керованого переходу між режимами функціонування із відповідною трансформацією каналів, процедур і змісту комунікацій при збереженні базових стандартів підзвітності та достовірності інформації.

Водночас обґрунтовано, що зворотний зв'язок у межах комунікаційного забезпечення має розглядатися не лише як функціональний елемент взаємодії, а як інституціалізована управлінська процедура, що підлягає нормативному закріпленню. Такий підхід передбачає обов'язковість публічного пояснення результатів участі громадськості з чітким структуруванням: які пропозиції враховано, які враховано частково, які відхилено – із відповідним обґрунтуванням, що формує основу підзвітності та відтворення довіри у громаді.

Запропоновано розглядати комунікаційне забезпечення через типи управлінських зв'язків: субординаційні, координаційні та реординаційні, які відображають рівень демократичної зрілості системи. Субординаційні зв'язки фіксують вертикальне доведення рішень і відповідальності; координаційні – горизонтальне узгодження між підрозділами та інституціями (для забезпечення «єдиного голосу» і послідовності дій); реординаційні – партнерські формати взаємодії, у яких громада та організовані спільноти беруть участь у співтворенні рішень і контролі їх виконання. У поєднанні ці підходи дають змогу описувати

перехід від ієрархічної моделі інформування до мережевої моделі врядування, де участь і підзвітність стають не разовою подією, а регулярною управлінською процедурою.

Наукову новизну становить введення та концептуалізація поняття «*локальна атомізація громад*», яке визначено як процес фрагментації соціально-комунікаційних зв'язків на рівні територіальної громади. Встановлено, що це явище має комплексний характер (інституційний, соціальний, цифровий, комунікаційний) і проявляється у зниженні довіри, участі громадян, ослабленні горизонтальних зв'язків і формалізації діалогу. Зазначено, що локальна атомізація є ключовим бар'єром ефективного публічного управління розвитком громад, оскільки знижує результативність управлінських рішень, ускладнює реалізацію реформ і підриває соціальну згуртованість. Водночас комунікаційне забезпечення розглядається як основний інструмент подолання цього явища.

Завдання 2. Охарактеризувати еволюцію комунікаційних відносин у публічному управлінні розвитком громад в історичній ретроспективі, виокремивши ключові етапи та їх значення для сучасних управлінських практик, моделей громадської участі, відкритості та відновлення горизонтальних зв'язків.

Встановлено, що еволюція комунікаційних відносин у публічному управлінні України відбувалася як поступовий перехід від адміністративно-інформаційної, ієрархічної моделі до відкритих, діалогічних і мережевих форм взаємодії. Виокремлено ключові етапи цієї еволюції: *адміністративно-інформаційний етап* – домінування односторонніх комунікацій; *перехідний етап* – формування механізмів відкритості та доступу до інформації; *партисипативний етап* – розвиток інструментів громадської участі; *мережевий етап* – інтеграція цифрових технологій та горизонтальних зв'язків.

Доведено, що сучасний етап характеризується не стільки появою нових каналів, скільки підвищенням вимог до узгодженості, швидкості та підзвітності у багаторівневій системі «державна – регіон – громада». Водночас еволюція є нерівномірною: на локальному рівні часто зберігаються елементи ієрархічної логіки, що пояснює асиметрію практик і потребу у стандартах та методичному супроводі. Історична ретроспектива підтвердила, що формування горизонтальних

зв'язків і сталих практик участі можливе лише за умови інституціалізації комунікацій як регулярної управлінської функції, а не епізодичних кампаній.

Обґрунтовано, що історичний розвиток комунікацій безпосередньо вплинув на формування сучасних механізмів участі, відкритості та підзвітності. Зокрема, перехід до діалогічних форм взаємодії створив передумови для розвитку інструментів народовладдя та відновлення горизонтальних зв'язків у громадах.

Завдання 3. Узагальнити європейські стандарти та кращі практики доброго демократичного врядування (good governance) у частині комунікацій, громадської участі та підзвітності органів публічної влади й визначити можливості адаптації вказаних практик до публічного управління розвитком громад в Україні.

У процесі аналізу зарубіжного досвіду встановлено, що у європейській логіці *good governance* комунікація є умовою демократичної якості управління, а участь обумовлена не «наявністю інструментів», а передбачуваністю процедур, інклюзивністю та підзвітним зворотним зв'язком. Виявлено, що ефективні моделі спираються на поєднання централізованої координації та децентралізованої реалізації через стандарти, розвиток компетентностей, узгоджені кризові протоколи та інструменти протидії маніпуляціям.

В результаті узагальнення європейських підходів до публічної комунікації та участі встановлено, що їх практична реалізація концентрується навколо кількох взаємопов'язаних напрямів: наявність рамкової координації й професійних стандартів урядових/муніципальних комунікацій (узгоджені повідомлення, планування, відповідальність); інституціалізації участі через процедури, що гарантують доступність, інклюзивність і передбачуваність взаємодії; обов'язковість підзвітного зворотного зв'язку як умови довіри (публічне пояснення рішень і фіксація результатів участі); розвиток компетентностей і методичного супроводу виконавців як механізм відтворюваності практик; цифровізації як гібридної архітектури каналів (онлайн + офлайн), а не як самоцілі; кризової готовності і протидії дезінформації (верифікація, швидке спростування, багатоканальність).

Встановлено, що у сучасних європейських практиках комунікаційна політика дедалі більше набуває рис режимно-адаптивних систем, які передбачають

наявність заздалегідь визначених кризових протоколів та сценаріїв взаємодії. Доведено, що ефективність таких систем забезпечується через поєднання гнучкості каналів і процедур із незмінністю базових стандартів підзвітності, верифікації інформації та зворотного зв'язку.

Уточнено, що у європейських практиках підзвітний зворотний зв'язок має процедурно визначений характер і включає обов'язкове публічне звітування щодо результатів участі, зокрема деталізацію врахування або відхилення пропозицій громадськості. Доведено, що імплементація таких стандартів у вітчизняну практику потребує їх нормативного закріплення на локальному рівні як обов'язкової стадії комунікаційного циклу.

Зазначені напрями в сукупності підтверджують, що європейська модель ґрунтується на поєднанні централізованої рамки та децентралізованого впровадження, а її адаптація на локальному рівні в Україні має відбуватися через стандартизацію процедур і підсилення спроможності громад, з урахуванням воєнних умов і ризиків інформаційного впливу. Тобто, адаптація європейських підходів в Україні має відбуватися не шляхом механічного запозичення, а через їх інтеграцію у національний контекст з урахуванням воєнних умов і особливостей розвитку громад. Обґрунтовано, що український досвід функціонування громад у кризових умовах формує нові моделі комунікаційної стійкості, які можуть бути корисними для європейського простору. Таким чином, процес є двостороннім: Україна не лише адаптує європейські стандарти, а й збагачує їх власними практиками.

Завдання 4. Проаналізувати нормативно-правові засади комунікаційного забезпечення розвитку громад в Україні, виявити ключові прогалини й обмеження, критичні для демократичного розвитку громад, та окреслити напрями їх удосконалення з орієнтацією на європейські стандарти врядування.

Встановлено, що нормативно-правові засади комунікаційного забезпечення розвитку громад в Україні формувалися еволюційно: від закріплення базових інформаційних прав (доступ до інформації, звернення, відкритість) – до поступової інституціалізації процедур участі, електронної демократії та цифрових каналів взаємодії. Така траєкторія свідчить про поступове наближення до європейських

стандартів демократичного врядування, однак водночас виявляє системну проблему: законодавчі норми й інструменти часто існують як розрізнені сегменти без єдиної рамки стратегічного управління комунікаційною політикою.

Доведено, що ключовим недоліком є не лише відсутність єдиного рамкового закону про державну комунікаційну політику, а й пов'язана з цим фрагментарність регулювання процедур, стандартів і відповідальності. У правовому полі переважають норми, що визначають «можливість» або «формальну наявність» механізмів (участь, консультації, електронні інструменти), тоді як слабо закріпленими залишаються вимоги до завершеності комунікаційного циклу, зокрема стандартів пояснюваності рішень та підзвітного зворотного зв'язку. Доведено, що відсутність нормативно визначеної процедури обов'язкового публічного звітування про результати участі громадськості (із деталізацією «що враховано/чому ні») призводить до формалізації механізмів народовладдя та зниження довіри. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність нормативного закріплення таких процедур як базового стандарту комунікаційної політики громад.

Встановлено, що чинне нормативне поле практично не містить цілісного регулювання режимно-адаптивної організації комунікацій, зокрема процедур переходу від стандартного до кризового режиму взаємодії. Обґрунтовано необхідність нормативного закріплення моделей функціонування комунікацій із вбудованим кризовим «перемикачем», який визначає зміну пріоритетів, каналів, процедур і змісту комунікацій залежно від рівня загроз, при одночасному збереженні мінімальних стандартів підзвітності, верифікації та зворотного зв'язку.

Обґрунтовано, що напрями вдосконалення нормативно-правових засад мають бути зорієнтовані на імплементаційну спроможність: формування узгодженої рамки комунікаційної політики у багаторівневій системі; деталізацію процедур участі та стандартів зворотного зв'язку; закріплення мінімальних вимог до інклюзивності й гібридності каналів; інституціалізацію кризових режимів взаємодії та протидії маніпуляціям. У такому підході правове поле має підтримувати не лише «право на участь», а і *якість участі* як управлінський стандарт, що відтворюється в громадах незалежно від кадрових змін і зовнішніх криз.

Водночас відзначено позитивну динаміку розвитку нормативного поля, зокрема, прийняття у 2022-2025 роках законів, які сприяють інституціалізації механізмів участі та підвищенню прозорості. Доведено, що сучасна нормативна база створює передумови для переходу до інтегрованої моделі комунікаційного забезпечення, однак потребує подальшого вдосконалення через розробку єдиної рамкової комунікаційної політики, деталізацію процедур участі, посилення інституційної спроможності громад.

Завдання 5. Виявити та систематизувати виклики, перешкоди та ризики комунікаційного забезпечення розвитку громад в умовах євроінтеграції, а також оцінити фактичний сучасний стан внутрішньовладних, владно-громадських та внутрішньогромадських комунікацій.

У межах виконання завдання 5 здійснено комплексну оцінку фактичного стану комунікаційного забезпечення розвитку громад через три контури взаємодії: внутрішньовладний (узгодження рішень і «єдиного голосу»), владно-громадський (участь, консультації, зворотний зв'язок, підзвітність) та внутрішньогромадський (горизонтальні мережі, самоорганізація, локальні «вузли довіри»). Установлено, що сучасний стан цих контурів характеризується поєднанням прогресу цифровізації та розширення інструментів участі з системною нерівномірністю рівнів взаємодії у громадах та нестачею відтворюваних процедур, що підсилює ризики локальної атомізації й фрагментації довіри.

Систематизація викликів засвідчила, що ключові перешкоди мають не точковий, а структурний характер і групуються у кілька взаємопов'язаних кластерів. *По-перше*, це координаційно-процедурні розриви: відсутність сталих стандартів «єдиного голосу», нечіткість ролей і відповідальності, асиметрія між державним, регіональним та локальним рівнями, що ускладнює послідовність повідомлень і підзвітність. *По-друге*, обмеження спроможності: кадровий дефіцит, нестача компетентностей, брак методичного супроводу, що призводить до ситуативності комунікацій і формалізації участі. *По-третє*, інклюзивно-процедурні проблеми: нестабільність стандартів зворотного зв'язку та пояснюваності рішень (найчастіше

«випадає» завершальна стадія – підсумок і відповідь «що враховано/чому ні»), що безпосередньо підриває довіру і демотивує участь громадськості.

Встановлено, що відсутність інституціалізованих процедур зворотного зв'язку, зокрема обов'язкового пояснення результатів врахування пропозицій громадськості, є одним із ключових чинників відтворення локальної атомізації, оскільки формує у громадян відчуття імітаційності участі та знижує мотивацію до подальшої взаємодії.

По-четверте, виокремлено *канально-цифрові ризики*, пов'язані з цифровою нерівністю та гібридністю: цифрові інструменти участі й інформування активно використовуються, але їх результативність залежить від доступності офлайн-альтернатив, навігації, модерації та супроводу користувачів (зокрема, через сервісні майданчики громади). *По-п'яте*, у воєнних умовах системного значення набувають кризові та інформаційно-безпекові ризики: верифікація, протидія дезінформації, керованість каналів у надзвичайних ситуаціях, резервність і швидкість реакції. Установлено, що саме поєднання цих негативних явищ породжує «замкнену» траєкторію: фрагментація комунікацій → падіння довіри → зниження участі → посилення локальної атомізації.

Водночас встановлено, що відсутність у більшості громад режимно-адаптивних моделей організації комунікацій, які б передбачали чіткі сценарії переходу між режимами функціонування, зумовлює фрагментарність реакції на кризові виклики, втрату керованості інформаційних потоків і зниження довіри до офіційних джерел.

Доведено, що ефективність комунікаційного забезпечення залежить від збалансованості вертикальних, діагональних та горизонтальних зв'язків у єдиному комунікаційному континуумі. Саме дисбаланс цих зв'язків відтворює локальну атомізацію, послаблюючи довіру та соціальну згуртованість.

Узагальнений висновок за завданням 5 полягає в тому, що основні проблеми комунікаційного забезпечення розвитку громад виникають не через нестачу окремих каналів чи інструментів, а через відсутність відтворюваних процедур (координації, методики, стандартів зворотного зв'язку і кризових режимів), які б

ефективно працювали у громадах різного типу та спроможності. Саме ця діагностика створює підстави для переходу до завдання 6 – конструювання комплексного механізму, що «збирає систему» через узгоджені модулі, комунікаційну стратегію та операційну модель локального циклу взаємодії.

Завдання 6. Обґрунтувати напрями удосконалення державної та місцевої політики й розробити комплексний механізм комунікаційного забезпечення розвитку громад, спрямований на зниження проявів локальної атомізації, підвищення громадської участі й довіри, здійснити прикладну верифікацію запропонованих рішень. У першому розділі здійснено комплексне теоретико-методологічне осмислення комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад у контексті євроінтеграційних трансформацій України.

Обґрунтовано, що ключовою умовою підвищення ефективності комунікаційного забезпечення є перехід від фрагментарних практик до комплексної системи, яка інтегрує інституційні, цифрові та соціальні компоненти і забезпечує сталість процедур як у рутинному, так і у кризовому режимі.

Наукову новизну дослідження становить розробка *комплексного механізму комунікаційного забезпечення розвитку громад*, який:

- базується на модульній структурі K1-K5 як системі функціональних вимог до координації, спроможності, інклюзивності, каналів і кризостійкості;
- інтегрує комунікаційну стратегію громади, механізми народовладдя/участі та систему оцінювання результативності;
- функціонує як відтворюваний управлінський цикл, що «замикає» участь на стадії пояснюваності рішень і підзвітного зворотного зв'язку («що враховано/чому ні»), причому ця стадія обґрунтована як така, що має підлягати обов'язковому нормативному закріпленню у локальних нормативно-правових актах як стандарт завершеності комунікаційного циклу;

Доведено, що ключовим елементом механізму є *комунікаційна стратегія громади*, яка забезпечує узгодженість дій («єдиний голос»), стандарти взаємодії та розподіл ролей/відповідальності, а також відтворюваність практик незалежно від кадрових змін і контекстних коливань. На відміну від підходів, що зводять

стратегію до переліку інформаційних каналів, в дослідженні вона обґрунтована як управлінський інструмент, що фіксує цільові рівні взаємодії, регламент процедур участі та кризові режими роботи.

Удосконалено підхід до організації комунікаційного забезпечення розвитку громад шляхом запровадження режимно-адаптивної моделі функціонування комунікацій із вбудованим кризовим «перемикачем», що передбачає керований перехід від звичайного режиму до режиму підвищеної загрози та гострої кризи із відповідною зміною пріоритетів, каналів, процедур і змісту комунікацій, водночас забезпечуючи збереження мінімальних стандартів підзвітності, верифікації інформації та зворотного зв'язку.

Запропоновано такі напрями удосконалення державної та місцевої політики:

- інституціоналізувати *координаційне ядро комунікацій* і правила узгодженості повідомлень;
- впроваджувати *стандарти підзвітного зворотного зв'язку та пояснюваності рішень*, включаючи нормативне закріплення обов'язкового публічного звітування за результатами участі громадськості із структурованим відображенням врахування або відхилення пропозицій;
- розвивати *гібридні моделі участі* як поєднання онлайн і офлайн-процедур з інклюзивними альтернативами;
- використовувати *ЦНАПи та старостати* як комунікаційні «хаби» доступу, навігації та підтримки участі;
- запроваджувати *кризові протоколи* й механізми протидії інформаційним маніпуляціям із режимним перемиканням без втрати мінімальних стандартів підзвітності;
- впроваджувати режимно-адаптивні моделі організації комунікацій із визначенням чітких сценаріїв переходу між режимами функціонування (звичайний, підвищеної готовності, кризовий) та відповідних протоколів дій.

Розроблено *локальну комунікаційну систему розвитку громади (ЛКСР)* як прикладний інструмент реалізації механізму, що візуалізує повторюваний цикл

управлінської взаємодії, «кризовий перемикач» та інтегруючі майданчики довіри, переводячи стратегічні вимоги у практичні процедури застосування на рівні громади.

Важливою складовою запропонованої системи є інтеграція режимно-адаптивної логіки функціонування, що забезпечує можливість оперативного перемикавання комунікаційних процесів між різними режимами залежно від рівня загроз, без втрати керованості, підзвітності та довіри.

Практичну значущість дослідження підтверджено можливістю застосування запропонованих рішень в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема при підготовці комунікаційних стратегій із кризовою складовою, регламентації процедур участі та впровадженні індикаторів оцінювання результативності, а також у методичній підтримці громад і поширенні уніфікованих підходів через профільні інституції та асоціації.

Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та ОМС для переходу від фрагментарних комунікацій до керованої системи стандартів «єдиного голосу», методичного супроводу і вимірюваності результатів (K1-K5), що є передумовою стабільності політики за умов організаційних змін.

Уніфікований шаблон комунікаційної стратегії громади може бути застосований як стандартний «пакет впровадження», що зменшує залежність якості комунікацій від людського фактора та кадрових ротацій за рахунок протоколів, форм і сценарних рішень (зокрема кризового блоку).

ЛКСР може використовуватися громадами як практичний інструмент організації комунікацій для ініціатив розвитку: формування порядку денного, залучення, пояснюваного рішення, стандартного зворотного зв'язку та корекції процедур, а також як схема швидкого перемикавання режимів у кризі.

Рекомендовано розглядати ЦНАПи як елемент комунікаційної інфраструктури участі: як офлайн-інтерфейс доступу до цифрових сервісів і механізмів народовладдя та як «вузол довіри» у гібридній комунікації, із закріпленням протоколів кризової взаємодії.

Для державного та регіонального рівнів рекомендовано забезпечувати методичну підтримку громад через стандарти процедур участі й зворотного

зв'язку, навчання/компетентнісний контур і узгоджені кризові протоколи як умову масштабування кращих практик без втрати якості.

Для оцінювання прогресу рекомендовано використовувати ядро КРІ, що відображає якість циклу участі (строки відповіді; частка процедур із публічним підсумком; охоплення груп; частка гібридних процедур; кризові показники реагування), що переводить стратегію в моніторингово-оцінюваний управлінський інструмент.

Напрями подальших досліджень варто зосередити на:

- розробленні порівняльних моделей вимірювання локальної атомізації громад і валідації індикаторів у різних типах громад (міських/сільських, прифронтових/тилових, громад з високою/низькою цифровою зрілістю);

- поглибленні досліджень кризових режимів комунікації громад із застосуванням сценарного моделювання та аналізу ефективності кризового перемикача (режимність, протидія маніпуляціям) у реальних кейсах;

- оцінюванні ефективності ЦНАПів як комунікаційних вузлів участі та довіри (включно з роллю старостатів і локальних медіа) у структурі ЛКСР

- подальшій адаптації європейських стандартів участі та відкритого врядування до українських умов воєнного часу та відновлення з фокусом на процедурній завершеності й підзвітності комунікацій.

Загальний підсумок. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до поставленої *мети*: теоретико-методологічно обґрунтовано та розроблено комплексний механізм комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком територіальних громад в умовах євроінтеграції, спрямований на зниження проявів локальної атомізації, відновлення горизонтальних соціально-комунікаційних зв'язків і довіри та підвищення комунікаційної спроможності громад, а також впровадження режимно-адаптивної моделі функціонування комунікацій, що забезпечує здатність громад ефективно реагувати на кризові виклики через кероване перемикання комунікаційних режимів без втрати стандартів прозорості, підзвітності та довіри.

У ході дослідження здійснено *перевірку гіпотези* щодо ролі комунікацій як стратегічного ресурсу демократичного врядування в управлінні розвитком територіальних громад. Гіпотезу дослідження підтверджено: ефективність публічного управління розвитком громад підвищується за умови інституціалізації комунікаційного забезпечення як стратегічного ресурсу демократичного врядування та реалізації його через комплексний механізм, що інтегрує інституції, цифрову інфраструктуру та громадянське суспільство та забезпечує прозорість, інклюзивність і сталі форми/контури зворотного зв'язку, зокрема через інституціалізацію процедур обов'язкового пояснення результатів участі громадськості, що виступає ключовим механізмом відтворення довіри та підвищення якості демократичного врядування у громадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдула А. Соціальний атомізм і суспільний договір. *Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії*. 2018. № 17. С. 9-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2018_17_3 (дата звернення: 23.02.2026).
2. 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. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-11> (дата звернення: 23.02.2026).
3. Амро Тайер. Роль комунікативних технологій у забезпеченні ефективності публічного управління у надзвичайних умовах. *Трансформація українського суспільства в цифрову еру* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 23 березня 2023 р.). Одеса : Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.», 2023. С. 114-116. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/34890071-c7bc-4360-9137-3b13f09a75af> (дата звернення: 23.02.2026).
4. Аналітичне дослідження громадянської участі на рівні територіальних громад: висновки та рекомендації. *ГО «Європейський діалог»*. 2024. URL: <https://dialog.lviv.ua/analitichne-doslidzhennya-gromadyanskoyi-uchasti-na-rivni-teritorialnih-gromad-visnovki-ta-rekomendatsiyi/> (дата звернення: 23.02.2026).
5. Андрєєв Д. В., Іванченко, Д. В. Особливості комунікаційних моделей взаємодії влади та громадянина в інформаційному суспільстві. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2019. № 4. С. 98-110.
6. Антонова Л. В.; Антонов А. В.; Івашова Л. М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1(36). С. 10-17. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2> (дата звернення: 23.02.2026).
7. Арендт Х. Походження тоталітаризму. Київ : Дух і Літера, 2005. 672 с.
8. Атомізація соціальна. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/Атомізація_соціальна (дата звернення: 23.02.2026).

9. Афонін Е. А., Бойко А. І., Данилкіна С. О. Соціологія : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2012. 320 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Danilkina/0044731.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

10. Бакуменко В. Д. Розвиток теорії та методології державного управління : наукове видання. *Збірка вибраних наукових праць у 2 ч.* К.: АМУ, 2015. Ч.1. 320 с.

11. Батанов О. В. Метод муніципального права як галузі права: дискусійні питання теорії. *Український часопис конституційного права*. 2023. № 3. С. 56-78. URL: <https://www.constjournal.com/wp-content/uploads/issues/2023-3/pdfs/4-oleksandr-batanov-metod-munitsypalnoho-prava-yak-haluzi-prava-dyskusiini-pytannia-teorii.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

12. Батанов О. В., Погорілко В. Ф. (2001). Територіальна громада: основа місцевого самоврядування в Україні. Україна: Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України.

13. Баярко Н. Становлення комунікативної діяльності органів державної влади України в контексті розвитку інформаційного законодавства. *Communications and communicative technologies*. 2024. № 24. С. 32-40. URL: <https://doi.org/10.15421/292404> (дата звернення: 23.02.2026).

14. Безпека під час уроків – пріоритет: 2023 рік – підсумки. Львівська міська рада. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/government/2023-rik-pidsumky/> (дата звернення: 23.02.2026).

15. Бенедик В. І. Реординаційні відносини в системі державного управління. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 5. С. 102-104. URL: http://lsey.org.ua/5_2015/5_2015.pdf#page=102 (дата звернення: 23.02.2026).

16. Бельська Т. В. Державна влада та громадянське суспільство : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 46 с. URL: <https://files01.core.ac.uk/download/pdf/287725582.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

17. Бойова система DELTA впроваджена на всіх рівнях Сил оборони України. *Міністерство оборони України*. 2025. URL: <https://mod.gov.ua/news/bojova-sistema-delta-vprovadzhena-na-vsih-rivnyah-sil-oboroni-ukrayini> (дата звернення: 23.02.2026).
18. Боден Ж. Шість книг про республіку / пер. з фр. В. Іванова. Х. : Основа, 2010. 464 с.
19. Борисенко О. П., Чернокалова К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 58-62. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.10> (дата звернення: 23.02.2026).
20. Боротьба з російською брехнею та формування позиції держави: підсумки роботи Центру стратегічних комунікацій у 2024 році. *Spravdi*. 2024. URL: <https://spravdi.org/borotba-z-rosijskoyu-brehneyu-ta-formuvannya-pozycziyi-derzhavy-pidsumky-roboty-czentru-strategichnyh-komunikaczij-u-2024-roczy/> (дата звернення: 23.02.2026).
21. Браїлян Є. Координація, залучення, ресурси: співпраця України та партнерів по ЄС і НАТО зі стратегічних комунікацій. *Детектор media*. 2025. URL: <https://detector.media/infospace/article/240327/2025-04-25-koordynatsiya-zaluchennya-resursy-spivpratsya-ukrainy-ta-partneriv-po-ies-i-nato-zi-strategichnykh-komunikatsiy/> (дата звернення: 23.02.2026).
22. Бусленко В., Гупало Ю. Взаємодія місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. *Літопис Волині*. 2024. № 31. С. 188-192. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2024.31.29> (дата звернення: 23.02.2026).
23. Бурдье П'єр, Вакан Лоїк. Мова і символічне насильство. *Спільне*. 2011. URL: <https://commons.com.ua/uk/mova-i-simvolichne-nasilstvo/> (дата звернення: 23.02.2026).
24. Васиньова Н. С. Комунікації та етика в публічному управлінні : посібник / уклад. Н. С. Васиньова. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. 597 с.
25. Вебер М. Господарство і суспільство: нариси соціології розуміння / пер. з нім. В. Кам'янець, В. Лісовий. Київ : Юніверс, 2008. 832 с.

26. Віннічук О. В. Е-участь як інструмент розвитку електронної демократії в Україні. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України* : міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 5 червня 2025 р. : збірник матеріалів / упоряд.: Т. Нагорняк, І. Зайченко ; Національний університет "Києво-Могилянська академія", Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти [та ін.]. Київ : НаУКМА, 2025. С. 90-94. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c3a5d65-8833-44d8-a569-50ff5d9e2184/content> (дата звернення: 23.02.2026).

27. Вольська О. М. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15-20. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2> (дата звернення: 23.02.2026).

28. Воронов В. В. Нова парадигма локальної демократії в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. № 89. Том 1. С. 190-197. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.1.25> (дата звернення: 23.02.2026).

29. Воронкова О. І. Правове забезпечення публічного управління інформаційною сферою України: концепція та модель дослідження. *Актуальні проблеми держави і права*. 2025. № 105. С. 53-66 URL: <https://doi.org/10.32782/apdp.v105.2025.7> (дата звернення: 23.02.2026).

30. В Україні запустили defense tech cluster BRAVE1, який стимулюватиме розвиток військових інновацій та оборонних технологій. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/v-ukraini-zapustili-defense-tech-cluster-brave1-yakiy-stimulyuvatime-rozvitok-viyskovikh-innovatsiy-ta-oboronnikh-tekhnologiy> (дата звернення: 23.02.2026).

31. Габермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості / пер. з нім. Анатолій Онишко. Львів : Літопис, 2000. 321 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Habermas_Jurgen/Strukturni_peretvorennia_u_sferi_vidkr_ytosti/ (дата звернення: 23.02.2026).

32. Габермас Ю. Теорія комунікативної дії. / пер. з нім. О. Лозинський; наук. ред. пер. Є. Бистрицький. Київ : Дух і Літера, 2022. Том 1: Раціональність дії та суспільна раціоналізація. 600 с.

33. Габермас Ю. Теорія комунікативної дії. / пер. з нім. П. Тарашук; наук. ред. пер. Є. Бистрицький. Київ : Дух і Літера, 2024. Том 2: До критики функціоналістського розуму.

34. Гавкалова Н. Л., Джаїн Прадіп Кумар. Визначення ролі комунікацій в публічному управлінні. *Public Administration and Management: modern scientific discussions: Collective monograph*. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2020. Р. 113-132. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25570> (дата звернення: 23.02.2026).

35. Гбур З. В. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Публічна безпека*. 2024. № 2(2). С. 11-21. URL: https://www.ipt.cn.ua/wp-content/uploads/2025/02/ZHurnal_nomer-2_veresen-2024_1.pdf#page=11 (дата звернення: 23.02.2026).

36. Геєць В. М. Соціалізація, соціальні інновації та соціальна взаємодія бізнесу й держави. *Український соціум*. 2020. № 3 (74). С. 9-23. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.03.009> (дата звернення: 23.02.2026).

37. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6), С. 46-54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243> (дата звернення: 23.02.2026).

38. Горбалінський В. Перспективи розвитку і застосування законодавства щодо надання адміністративних процедур в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 5. С. 233-237. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.05.43> (дата звернення: 23.02.2026).

39. Горбата Л. П. Використання відкритих даних в умовах сталого розвитку територіальних громад. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4(91). С. 407-412. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.54> (дата звернення: 23.02.2026).

40. Горбулін В. Гібридна війна: все тільки починається... *Дзеркало тижня*. 2016. URL: https://zn.ua/ukr/columnists/gibridna-viyna-vse-tilki-pochinayetsya-203704_.html (дата звернення: 23.02.2026).

41. Грабовець І., Черноус Л. Стратегія кризової комунікації у системі «влада-громадськість» в умовах воєнного стану в Україні: етапи, чинники, характерні риси. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2025. № 28(1). С. 216-222. URL: <https://doi.org/10.15421/172526> (дата звернення: 23.02.2026).

42. Громадянське суспільство. *Велика українська енциклопедія*. URL: https://vue.gov.ua/%D0%93%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5_%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE (дата звернення: 23.02.2026).

43. Громадянське суспільство України в умовах війни : звіт з комплексного соціологічного дослідження / Київський міжнародний інститут соціології. Київ : ICAP «Єднання», 2024. 168 с. URL: https://ednannia.ua/images/Procurements/Громадянське_суспільство_України_в_умовах_війни_звіт_з_комплексного_соціологічного_дослідження.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

44. Давтян С. Г., Єльчієва О. Р. Взаємодія органів публічної влади на регіональному та місцевому рівнях з реалізації власних повноважень у сфері соціального захисту населення. *Ефективність державного управління*. 2019. № 3(60). С. 204-218. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.60.2019.186767> (дата звернення: 23.02.2026).

45. Демократія участі в українських громадах: аналіз показників 2024 року. *Центр розвитку інновацій*. 2025. URL: <https://cid.center/analytics/demokratiya-uchasti-v-ukrayinskyh-gromadah-analiz-pokaznykiv-2024-roku/> (дата звернення 15.11.2025)

46. Денисюк Ж. З. Інформаційна політика в умовах гібридного протистояння як механізм реалізації національних стратегічних комунікацій. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 205-210. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.28> (дата звернення: 23.02.2026).

47. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/1/28/paragraphs/65921/posibnikdzyana-go.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

48. Динник І. П. Комунікативна взаємодія органів публічної влади з громадськістю в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 226-230. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.226> (дата звернення: 23.02.2026).

49. Декларація про право на розвиток : Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 4 груд. 1986 р. № 41/128. *Офіційний вісник України*. 2003. № 26. Ст. 1244. (дата звернення: 23.02.2026).

50. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Б Авер'янова. К.: Юрінком Інтер, 1998. 432 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Avtorskyi_kolektyv/Derzhavne_upravlinnia_teorii_i_praktyka.pdf?PHPSESSID=b1tjbesg8m6817cfodnm8flnf3. (дата звернення: 23.02.2026).

51. Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 № 1509. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1509-2025-%D0%BF> (дата звернення: 17.02.2026).

52. Деякі питання державної реєстрації та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2022 № 209. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/209-2022-%D0%BF> (дата звернення: 23.02.2026).

53. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2025 № 1226. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1226-2025-%D0%BF> (дата звернення: 23.02.2026).

54. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі : постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2025 № 1748. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1748-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

55. Дойч К. Народи, нації та комунікація. *Націоналізм : антологія* / упорядн.: О. Проценко, В. Лісовий. К. : Смолоскип, 2000. С. 546-566.
56. Дрешпак В. М. Комунікації у публічному управлінні : навч. посіб. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
57. Думки і погляди населення України щодо електронних державних послуг : аналітичний звіт за 2025 рік. Київ : ПРООН в Україні, 2026. 56 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitichnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2025-rotsi> (дата звернення 31.01.2026).
58. Дюркгейм Е. Самогубство: соціологічне дослідження. Київ : Юніверс, 2002. 412 с.
59. Експерти назвали сім ознак якісної адміністративної будівлі. *Портал «Децентралізація»* : офіційний вебсайт. 2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/10620> (дата звернення: 17.02.2026).
60. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. К., 2017. Частина 4: Публічна політика та управління розвитком інформаційного суспільства та електронного урядування / [А. І. Семенченко, А. О. Серенок]. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 80 с.
61. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування. С. 24-25.
62. Е-DEM : єдина платформа місцевої електронної демократії. URL: <https://e-dem.ua>
63. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 23.02.2026).
64. Задихайло О. А. Співвідношення понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «ПРАВО»*. 2020. № 31. С. 43-48. URL: <https://doi.org/10.34142/23121661.2020.31.04> (дата звернення: 23.02.2026).

65. За лінією фронту: суспільне сприйняття безпеки в Україні : аналітичний звіт за результатами загальнонаціонального опитування громадян щодо оцінки безпеки. Київ, 2025. 56 с. URL: https://fba.se/media/lwj3dgu/fba-analytical-report_beyond-the-frontline-perceptions-of-security-in-ukraine_ukr.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

66. Зінчук М. І. Генезис наукового розуміння поняття публічного адміністрування в світі та Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 117-122. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2018/25.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

67. Іваній О. Механізми залучення громадськості до стратегічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 265-273. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb332025331764> (дата звернення: 23.02.2026).

68. Івасюк Є. О. Фактори впливу на комунікацію органів публічної влади під час повномасштабної війни в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 2(41). С. 19-26. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2.3> (дата звернення: 23.02.2026).

69. Івасютин І. Вплив цифровізації на ефективність комунікації в системах місцевого самоврядування. *Філософія та управління*. 2025. № 4(8). С. 1-7. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.02> (дата звернення: 23.02.2026).

70. Інтерактивний дашборд Індексу сталості організацій громадянського суспільства. *Український незалежний центр політичних досліджень*. URL: <https://dashboard-cso-index.ucipr.org.ua/> (дата звернення: 23.02.2026).

71. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / [В. С. Куйбіда та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : Компринт, 2018. 363 с.

72. Інформування населення у кризових умовах. Залучення жителів до процесів відбудови громад : посібник для органів місцевого самоврядування. PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні», 2023. 156 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/901/PROSTO_Manual_Informing_residents_in_a_crisis_book_web_16112023.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

73. Каплан Ю. Засади стійкості та основні виклики для громад під час війни : аналітичний звіт. Київ, 2024. 26 с. URL: http://www.ucipr.org.ua/images/files/1963/66fd5d961e06d3.75414303_file.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

74. Карпчук Н. П. Засади комунікаційної політики: досвід країн-членів Європейського Союзу: монографія / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 439 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/13507> (дата звернення: 23.02.2026).

75. Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень : документ Комітету міністрів Ради Європи CM(2017)83-final від 27.09.2017. *Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-on-civil-participation-in-political-decision-making/168076e135> (дата звернення: 23.02.2026).

76. Кметик-Подубінська Х. І. Типи комунікативних практик інформаційного суспільства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки*. 2023. № 2. С. 5-9. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8049/2023-2-1> (дата звернення: 23.02.2026).

77. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень. Рада Європи, 2009. 19 с. URL: <https://rm.coe.int/16802eeddb>. (дата звернення: 23.02.2026).

78. Козюпа О. А. Структурні характеристики процесів комунікації політичної влади та громадськості в умовах відкритості. *Регіональні студії*. 2023. № 35. С. 76-81. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.35.12> (дата звернення: 23.02.2026).

79. Комунікація ЦНАП: інструменти інформування та зворотного зв'язку : анонс вебінару. Програма *Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні»* : офіційний вебсайт. 2025. URL: <https://polaris.org.ua/arkhiv-podii/vebinar-komunikatsiia-tsnap-instrumenty-informuvannia-ta-zvorotnoho-zv'язku> (дата звернення: 23.02.2026).

80. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

81. Коробейніков Федір, Мохор Володимир. Адаптивна безпека: стратегічні принципи для складних соціально-технічних систем. *R Soc Open Sci.* 1 січня 2026 р.; 13 (1): 251481. <https://doi.org/10.1098/rsos.251481> (дата звернення: 23.02.2026).
82. Крайній П. І. Громадські ради в Україні: адміністративно-правове дослідження : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 160 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7015> (дата звернення: 23.02.2026).
83. Кресіна І. О. Державна інформаційна політика: аксіологічний та правовий виміри. *Міжнародні відносини. Серія: Політичні науки.* 2019.
84. Крупник А. С. Інструменти громадської участі в процесі розвитку території. *Інноваційні інструменти забезпечення сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах політико-управлінських трансформацій* : навчальний посібник / за заг. ред. Л. Л. Приходченко, М. П. Попова ; Нац. ун-т «Одеська політехніка». Одеса, 2025. С. 461-503. URL: <https://op.edu.ua/mlib/m/22991> (дата звернення: 23.02.2026).
85. Крупник А. С. Інструменти громадської участі в процесі розвитку території. Одеса : ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», 2020. 48 с.
86. Крупник А. С. Удосконалення умов створення й діяльності громадських рад та інших консультативно-дорадчих органів в Україні. *Мережа публічного права та адміністрації UPLAN.* 2024. URL: <https://uplan.org.ua/news/udoskonallennia-umov-stvorennia-i-diialnosti-hromadskykh-rad-ta-inshykh-konsultatyvno-doradchykh-orhaniv-v-ukraini/> (дата звернення: 23.02.2026).
87. Крупник А. С., Голинська О. В., Саханенко С. Є. та ін. Соціальна ефективність діяльності органів місцевого самоврядування: оцінювання та забезпечення : аналітичний звіт за підсумками дослідження. Одеса: ВГО «Асоціація сприяння самоорганізації населення», 2017. 90 с.
88. Крупник А. С., Шегіда Л. Г. Комунікаційна політика держави як інструмент формування національної ідентичності: концепт солідарної українізації. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2025. № 12(65). С. 37-47. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572x-2025-12-11793> (дата звернення: 23.02.2026).

89. Крусян А. Громадянське суспільство в Україні як передумова сучасного українського конституціоналізму: поняття і тенденції розвитку. *Право України*. 2014. № 4. С. 17-25.

90. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 7-12. URL: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1> (дата звернення: 23.02.2026).

91. Кульчинський М. «Слова – важливіші за реальність, вони її створюють», – Почепцов про комунікації. *Детектор media*. 2025. URL: <https://detector.media/infospace/article/243294/2025-08-11-slova-vazhlyvishi-za-realnist-vony-ii-stvoryuyut-pocheptsov-pro-komunikatsii/> (дата звернення: 23.02.2026).

92. Кумар Джаїн Прадіп. Обґрунтування чинників впливу на рівень комунікативної взаємодії органів публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 46-52. URL: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.6> (дата звернення: 23.02.2026).

93. Куценко Т. Ф. Форми залучення громадськості до бюджетного процесу на місцевому рівні в Україні: оглядовий аналіз. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 66-72. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.66> (дата звернення: 23.02.2026).

94. Кушнір І. Проблемні аспекти надання публічної інформації за запитами на інформацію (ретроспективний аналіз, сучасний стан). *Правові новели*. 2023. № 21. С. 69-74. URL: <https://doi.org/10.32782/ln.2023.21.09> (дата звернення: 23.02.2026).

95. Куюмджиєва А. Європейське управління: сучасні підходи та реформи : аналітичний звіт ОБСЄ. Відень : OSCE Publications, 2009. 24 с.

96. Лесик О. В. Вітчизняна система державного управління: становлення та моделі розвитку : дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. Одеса, 2018. URL: http://www.oridu.odessa.ua/8/4/doc/dis_les.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

97. Лопатченко І. С. Використання новітніх інструментів комунікації органів влади і громадськості. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2(58). С. 127-132. URL: <https://doi.org/10.34213/ap.20.02.14> (дата звернення: 23.02.2026).
98. Луман Н. Реальність мас-медіа / за ред. В. Іванова, М. Мінакова; пер. з нім. В. Климченко. К.: АУП, ЦВП, 2010. 158 с. URL: https://www.aup.com.ua/uploads/luman_web.pdf (дата звернення: 23.02.2026).
99. Мак-Люен М. Галактика Гутенберга: становлення людини друкованої книги / пер. з англ. А. А. Галушки, В. І. Постнікова. Київ : Ніка-Центр, 2015. 388 с.
100. Миронович Г. А. Підвищення ефективності публічного управління у сфері зв'язків з громадськістю на прикладі реалізації у Збройних Силах України: перспективи та рекомендації. *Ефективність державного управління*. 2023. № 3/4 (76/77). С. 40-44. URL: <https://doi.org/10.36930/507606> (дата звернення: 23.02.2026).
101. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(2). С. 93-99. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10> (дата звернення: 23.02.2026).
102. Михайловська О. (2021). Комунікаційна взаємодія в системі публічного управління: практичний вимір. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 2(27), С. 18-25. URL: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).18-25](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).18-25) (дата звернення: 23.02.2026).
103. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07> (дата звернення: 23.02.2026).
104. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : Пакт Організації Об'єднаних Націй від 16.12.1966. *Законодавство України : база даних / Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 23.02.2026).

105. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).

106. Мінцифри провело регулярний моніторинг ЦНАПів у першому кварталі: як регіони впроваджують безбар'єрність. *Кабінет Міністрів України* : урядовий портал. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-provelo-rehuliarnyi-monitorynh-tsnapiv-u-i-kvartali-iak-rehiony-vprovadzhuut-bezbariarnist> (дата звернення: 23.02.2026).

107. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації / пер. з англ. Київ : Основи, 2011. 320 с.

108. Місцеве самоврядування у громаді : практ. посіб. для депутатів місц. рад та активістів громад / за ред. А. Ткачука. К. : Інститут громадянського суспільства ; ІКЦ ЛЕСТА, 2004. 288 с.

109. Мороз О. Комунікаційна політика держави зараз дуже хаотична та реакційна. *Громадянська мережа ОПОРА*. 2024. URL: <https://opora.ua.org/vybory/komunikaciyna-politika-derzhavi-zaraz-duzhe-haotichna-ta-reaksiyna-25372> (дата звернення: 23.02.2026).

110. Мороз О. Цифрові загрози і нова відповідальність у комунікації. *Опора*. 2023. URL: <https://opora.ua.org> (дата звернення: 23.02.2026).

111. Надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації актів цивільного стану: проблемні питання та шляхи їх вирішення. Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад : офіційний вебсайт. 2023. 20 с. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/10/03-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96_%D0%94%D0%A0%D0%90%D0%A6.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

112. Николишин Ю. Л. Взаємозв'язок національного супротиву та національної безпеки в умовах сучасних глобальних загроз. *Дослідження та інновації*. 2024. № 1(1). С. 87-93. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/14/12> (дата звернення: 23.02.2026).

113. Нікончук А. Підпорядкування, субординація та реординація, як складові контролю делегування повноважень. *Закон і життя*. 2013. № 257(5). С. 31-34. URL: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/23628 (дата звернення: 23.02.2026).

114. Нові правила роботи медіаринку: як закон «Про медіа» вплине на діяльність ЗМІ в Україні. *Delo.ua*. 2022. URL: <https://delo.ua/politics/novi-pravila-roboti-mediaringu-yak-zakon-pro-media-vpline-na-diyalnist-zmi-v-ukrayini-408405/> (дата звернення: 23.02.2026).

115. OECD. Building Trust and Reinforcing Democracy: Preparing the Ground for Government Action. Paris : OECD Publishing, 2022. 229 p. URL: <https://doi.org/10.1787/76972a4a-en> (дата звернення: 23.02.2026).

116. Олексіюк Т. О., Кабанов О. М. Звіт про моніторинг стану забезпечення інформаційних прав в умовах воєнного стану 2025 року. Київ, 2025. 38 с. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%202025%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

117. Ороховська Л. А. Атомізація суспільства як домінуюча тенденція в соціокультурній динаміці інформаційної доби. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія*. 2017. № 1 (25). С. 29-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnau_f_2017_1_8 (дата звернення: 23.02.2026).

118. Охотнікова О. М., Арбич Я. О. Публічне адміністрування як запорука забезпечення прав і свобод людини в Україні. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 4. С. 174-177. URL: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2020.30> (дата звернення: 23.02.2026).

119. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий-березень 2025 р.) : соціологічне опитування. *Центр Разумкова*. 2025. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta->

gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r (дата звернення: 23.02.2026).

120. Патнем Р. Самотній боулінг: занепад соціального капіталу в Америці. Київ : Наш Формат, 2020. 540 с. URL: https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/26361/1/Robert_D.%20Putnam_2000.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

121. Патнам Р. Творення демократії: традиції громадянської активності в сучасній Італії / Р. Патнам, Р. Леонарді, Р. Нанетті ; пер. з англ. В. Ющенко. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 301 с.

122. Пилипенко Л., Позняковська Н. Концепції становлення і розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 1(99). С. 121-127. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.19> (дата звернення: 23.02.2026).

123. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України : постанова Кабінету Міністрів України від 14.01.2015 № 2. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2015-%D0%BF> (дата звернення: 21.01.2026).

124. Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 № 181-р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/181-2022-p> (дата звернення: 23.02.2026).

125. Питання Міністерства цифрової трансформації : постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2019-%D0%BF> (дата звернення: 21.01.2026).

126. Питання Центру протидії дезінформації : Указ Президента України від 07.05.2021 № 187/2021. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/187/2021> (дата звернення: 17.02.2026).

127. Платформа СВОЇ. Програма EGAP : офіційний вебсайт. URL: https://egap.in.ua/project/platforma_svoyi (дата звернення: 21.01.2026).

128. Попік А. В. Інформаційно-комунікаційні ризики в системі публічного управління: виклики та шляхи мінімізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 6. С. 136-141. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.6.22> (дата звернення: 23.02.2026).

129. Попп Р., Бородійчук М.-М. Форми участі громадян у місцевому самоврядуванні в 2022-2025 рр. (на прикладі Дрогобицької міської територіальної громади). *Axis Europae*. 2025. № 7. С. 204-217. URL: <https://doi.org/10.69550/3041-1467.7.333101> (дата звернення: 23.02.2026).

130. Поручинський В. І., Слащук А. М. Урбаністична географія: словник основних термінів і понять. Луцьк, 2022. 67 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21105/1/Slovnyk%20terminiv.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

131. Посібник з інформування та залучення населення до роботи ЦНАП : збірник інструментів та рекомендацій на усіх етапах створення та роботи ЦНАП. Програма «U-LEAD з Європою», 2019. 68 с. URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/07/Posibnyk-z-informuvannya-ta-zaluchennya.pdf> (дата звернення: 17.02.2026).

132. Посилення демократичного врядування на місцевому рівні в Україні. *Офіс Ради Європи в Україні*. 2022. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/strengthening-local-democratic-governance-in-ukraine> (дата звернення: 23.02.2026).

133. Почепцов Г. В. Від «покемонів» до гібридних війн: нові комунікативні технології XXI століття. Київ : Видавництво «Києво-Могилянська академія», 2017. 260 с.

134. Почепцов Г. Г. Інформація & дезінформація. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2001. 256 с.

135. Права людини в умовах цифрової трансформації суспільства : монографія / Д. В. Лученко, О. В. Капліна, В. Я. Настюк та ін. ; за ред. Д. В. Лученка. Харків : НЮА імені Ярослава Мудрого, 2022. 272 с.

136. Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. *Урядовий портал* : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> (дата звернення: 17.02.2026).

137. Принципи Європейської Хартії місцевого самоврядування : навч. посібник / М. Пітцик, В. Кравченко, Е. Моньйо, В. Черніков. К.: Клевер, 2000. 136 с.

138. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

139. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

140. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

141. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо нотаріату та державної реєстрації в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 № 719. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/719-2022-%D0%BF> (дата звернення: 23.02.2026).

142. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування : Закон України від 09.05.2024 р. № 3703-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

143. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/940-2024-%D0%BF> (дата звернення: 23.02.2026).

144. Про всеукраїнський референдум : Закон України від 26.01.2021 № 1135-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1135-20#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

145. Програма «U-LEAD з Європою». *U-LEAD з Європою* : офіційний вебсайт. URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 21.01.2026).

146. Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP). *Програма EGAP* : офіційний вебсайт. URL: <https://egap.in.ua/> (дата звернення: 21.01.2026).

147. Програма EGAP : офіційний вебсайт. URL: <https://egap.in.ua> (дата звернення: 23.02.2026).

148. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

149. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

150. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

151. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 19.02.2026).

152. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

153. Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки :

розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.03.2024 № 270-р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/270-2024-%D1%80> (дата звернення: 23.02.2026).

154. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

155. Про затвердження порядку розгляду електронної петиції, адресованої Президентові України: Постанова КМУ № 523 від 28.08.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523/2015#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

156. Про затвердження Порядку розгляду електронної петиції, адресованої Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 № 457. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

157. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

158. Про зупинення строків адміністративного провадження у зв'язку з тимчасовим обмеженням доступу до єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції : постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.2024 № 1445. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1445-2024-%D0%BF> (дата звернення: 23.02.2026).

159. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 23.02.2026).

160. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.01.2026).

161. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2849-20> (дата звернення: 23.02.2026).

162. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/487/2021> (дата звернення: 21.01.2026).

163. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 № 2625-III. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

164. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

165. Про основи національного спротиву : Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1702-20> (дата звернення: 23.02.2026).

166. Простори самообслуговування у ЦНАП. *Центр надання адміністративних послуг м. Львова* : офіційний вебсайт. URL: <https://snar.city-adm.lviv.ua/centers/self-service-spaces> (дата звернення: 17.02.2026).

167. Про перейменування Міністерства культури та стратегічних комунікацій України : постанова Кабінету Міністрів України від 29.10.2025 № 1396. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1396-2025-%D0%BF> (дата звернення: 17.02.2026).

168. Про перейменування державної установи «Науковий центр розвитку туризму» : наказ Міністерства культури та стратегічних комунікацій України від 06.12.2024 № 884. URL: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/884_nakaz.pdf (дата звернення: 17.02.2026).

169. Про перейменування Міністерства культури та інформаційної політики України і Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України : постанова Кабінету Міністрів України від 06.09.2024 № 1028. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1028-2024-%D0%BF> (дата звернення: 17.02.2026).

170. Про Положення про Державний комітет телебачення і радіомовлення України : Указ Президента України від 07.05.2011 № 559/2011 (втрата чинності від 22.06.2019). *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/559/2011> (дата звернення: 21.01.2026).

171. Про Порядок розгляду електронної петиції, адресованої Президентові України : Указ Президента України від 28.08.2015 № 523/2015. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523/2015#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

172. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

173. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2025 № 464-р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/464-2025-%D1%80> (дата звернення: 23.02.2026).

174. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

175. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України від 05.03.1998 року № 183/98-ВР. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 23.02.2026).

176. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25.02.2017 № 47/2017. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/47/2017> (дата звернення: 21.01.2026).

177. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

178. Про схвалення Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.10.2017 № 779-р. *Кабінет Міністрів України* : урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/250383204> (дата звернення: 21.01.2026).

179. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.06.2025 № 546-р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en-pt/546-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

180. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

181. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

182. Ребкало В. А. Роль інформаційних комунікацій в розбудові громадянського суспільства в Україні. *Роль інформації у формуванні ринкової економіки* : монографія / Ю. Бажал, В. Бакуменко, І. Бондарчук та ін.; за заг. ред. І. Розпутенка. К.: Вид-во “К.І.С.”, 2004. С. 166-190.

183. Результати моніторингу безбар’єрності ЦНАПів за II квартал 2025 року. *Платформа Дія Центрів*. 2025. URL: <https://center.diia.gov.ua/blog/rezultati-monitoringu-bezbarernosti-snapiv-za-ii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 23.02.2026).

184. Різун В. В. Природа й структура комунікативного процесу. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 1999. URL: http://journlib.univ.kiev.ua/Books/Urovni_i_vidy_kommunicatsyi.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

185. (Ро)з’єднані: Переосмислення суспільної стійкості в Україні : аналітична записка за результатами громадського саміту. *Громадянська мережа ОПОРА*. 2024. URL: <https://www.oporaua.org/viyna/analitichna-zapiska-za-rezul-tatami-gromads-kogo-samitu-ro-z-yednani-pereosmislennya-suspil-noyi-stiykosti-v-ukrayini-25524> (дата звернення: 23.02.2026).

186. Розвиток інформаційного суспільства : колективна монографія в 10-ти томах. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2013. Том 10: Інформаційно-комунікаційні аспекти міжнародної та національної безпеки. 342 с. URL: <https://library.krok.edu.ua/media/library/category/monografiji/rozvitok-%D1%96nformats%D1%96ynogo-susp%D1%96lstva-tom-10.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

187. Сацук Г. М. Еволюція стратегічних комунікацій сектору безпеки та оборони України як інструменту протидії інформаційним загрозам. *Політичне життя*. 2025. № 3. С. 103-108. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.3.13> (дата звернення: 23.02.2026).

188. Сивак Т., Сердюк О., Табацький М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективної комунікаційної діяльності в публічному управлінні в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Т. 1. № 3(3). С. 406-416. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-406-416](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-406-416) (дата звернення: 23.02.2026).

189. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/347906870_STRATEGICNI_KOMUNIKACII_U_SISTEMI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_UKRAINI (дата звернення: 23.02.2026).

190. Серьогін С, Петренко О, Шпітун І. Модернізація діяльності органів виконавчої влади в Україні: структурно-функціональний підхід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 1(4). С. 79-89.

191. Соловей І. Фейки і маніпуляції росії: їх така кількість, що спростувати не вистачить ресурсів жодної країни. *Spravdi*. 2022. URL: <https://spravdi.gov.ua/fejky-i-manipulyacziyi-rosiyi-yih-taka-kilkist-shho-sprostuvaty-ne-vystachyt-resursiv-zhodnoyi-krayiny-igor-solovej/> (дата звернення: 23.02.2026).

192. Соціально-психологічні чинники інтеграції українського соціуму : монографія / [О. Г. Злобіна, М. О. Шульга, Л. Д. Бевзенко та ін.]; за наук.ред. О. Г. Злобіної. Київ : Інститут соціології НАН України, 2016. 276 с. URL: <https://isnasu.org.ua/assets/files/books/2016/leshch-socio-psy-factors-a5-16-01-2017.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

193. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023-2024 роках : аналіт. доп. / [Каплан Ю., Скворцова В., Валевський О. та ін.] ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. 47 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15> (дата звернення: 23.02.2026).

194. Стецик Я., Грицку Ю. Механізми громадської участі в управлінні територіальними громадами: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 205, с. 277-283. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.205.277-283> (дата звернення: 23.02.2026).

195. Сунь-цзи. Мистецтво війни / переклад Г. Латника. Київ : Арій, 2014. 128 с. (Антологія мудрості). URL: https://spadok.org.ua/books/Mystetstvo_viiny_vyd_2014.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

196. Територіальні громади. *Децентралізація* : офіційний портал. URL: <https://decentralization.ua/newgromada> (дата звернення: 23.02.2026).

197. Тертичка В. Механізм формування і здійснення державної політики. *Вісник державної служби України*. 2000. № 4. С. 83-89.

198. Ткачук А. Атомізація суспільства по нішах зайнятості та згуртованість. *Інститут громадянського суспільства*. 2021. URL: <https://www.csi.org.ua/news/atomizacziya-suspilstva-po-nishah-zajnyatosti-ta-zgurtovanist-anatolij-tkachuk/> (дата звернення: 23.02.2026).

199. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. *Інститут громадянського суспільства*. 2022. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 23.02.2026).

200. Три роки воєнного стану: підсумки роботи ЦНАП. *Центр надання адміністративних послуг м. Києва* : офіційний вебпортал. 2025. URL: <https://kyivcnar.gov.ua/News/Details/4011facb-133b-4a15-b099-cbca4dea14a4> (дата звернення: 17.02.2026).

201. Трошкіна К. Є. Електронна демократія: стан та перспективи впровадження в Україні. *Наукові записки. Серія: Право*. 2024. № 17. С. 39-43. URL: <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2024-17-39-43> (дата звернення: 23.02.2026).

202. Тугарова О. К. Воєнний стан vs свобода слова: окремі питання правового регулювання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 10. С. 446-450. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-10/107> (дата звернення: 23.02.2026).

203. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода від 27.06.2014. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 16.01.2026).

204. Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні (Київ, 9 трав. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби КНУ ім. Тараса Шевченка, 2024. 104 с. URL:

<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2112/files/0272b88d-fb7b-412a-a591-5dd7c7f98766.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

205. Українське суспільство в умовах війни. Рік 2023 : колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ : Інститут соціології НАН України, 2023. 343 с. URL: https://isnasu.org.ua/assets/files/monitoring/Maket_Ukr_suspilstvo_2023.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

206. Українці стали більш задоволеними державними е-послугами – опитування КМІС. *United Nations Development Programme in Ukraine (UNDP)* : офіційний вебсайт. 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayintsi-staly-bilsh-zadovolenymy-derzhavnymy-e-posluhamy-opytuvannya-kmis> (дата звернення: 23.02.2026).

207. Федоров М. *Виступ на презентації Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року*. – Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2026).

208. Фундаментальні принципи щодо статусу неурядових організацій у Європі : міжнародний документ Ради Європи від 05.07.2002. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_209#Text (дата звернення: 23.02.2026)

209. Функціональні стандарти: Набір управлінських стандартів та пов'язаної з ними документації для людей, які працюють в уряді Великої Британії та з ним. Опубліковано 4 листопада 2020 року. URL: <https://www.gov.uk/government/collections/functional-standards> (дата звернення: 23.02.2026).

210. Центр надання адміністративних послуг м. Харкова : офіційний вебсайт. URL: <https://dozvil.kh.ua/> (дата звернення: 17.02.2026).

211. Центр надання адміністративних послуг «Прозорий офіс» (ЦНАП). *Вінницька міська рада* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Transparent> (дата звернення: 17.02.2026).

212. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL: <https://stratcom.center> (дата звернення: 23.02.2026).

213. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. *Міністерство культури та інформаційної політики України* : офіційний вебсайт. URL: <https://mincult.gov.ua/projects/a-href=https-spravdi-gov-ua-tsentr-stratehichnykh-komunikatsiy-ta-informatsiynoi-bezpeky-a/> (дата звернення: 21.01.2026).

214. Цифрові, інклюзивні, доступні: підтримка цифровізації державних послуг в Україні (Проект підтримки Дія). *Програма розвитку ООН (UNDP) в Україні* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/digital-inclusive-accessible-support-digitalisation-public-services-ukraine-dia-support-project> (дата звернення: 21.01.2026).

215. Чабанна М. В. Атомізація індивідів у масовому суспільстві як передумова його тоталітарності. *Наукові записки*. 2003. Том 21. С. 9-14. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44561980-3a8a-404a-a771-50e9042ef376/content> (дата звернення: 23.02.2026).

216. Чат-бот «СВОЇ» допоможе отримати інформацію. *Тростянецька селищна рада* : офіційний вебсайт. 2022. URL: <https://tsrada.gov.ua/news/1645864623/> (дата звернення: 17.02.2026).

217. Шамрай Н., Колтун В. Інноваційні підходи до удосконалення системи надання адміністративних послуг. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 2022 р. / за заг. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. С. 17-19. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/b4308b24-ec7a-4fda-955e-d140dae67d2c/content> (дата звернення: 23.02.2026).

218. Шарлея Р., Каспрук І. Оптимізація публічних послуг та інфраструктури у територіальних громадах України : методичний посібник для органів місцевого самоврядування. Варшава : Фонд розвитку місцевої демократії ім. Єжи Регульського, 2023. 106 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%>

D0%B8%D0%BA_O%D0%BF%D1%82%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3-%D1%82%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

219. Шегида Л. Г. Аналіз нормативно-правового поля комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад: виклики сьогодення. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 431-434. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289793> (дата звернення: 23.02.2026).

220. Шегида Л. Кризові комунікації як інструмент забезпечення стійкості громад. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 135-142. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276822> (дата звернення: 23.02.2026).

221. Шегида Л. Г. Наслідки довготривалої гібридної війни для публічного управління України. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни* : збірник наукових матеріалів XXIV Міжнародного наукового конгресу (24 травня 2024 р., м. Харків, Україна). Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024. С. 143-150. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18777> (дата звернення: 23.02.2026).

222. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с.

223. Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану : рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18.03.2022 № n0004525-22. *Законодавство України* : база даних / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004525-22#Text> (дата звернення: 23.02.2026).

224. Щодо реалізації в Україні ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд». Посольство України в США, 2013. URL: <https://usa.mfa.gov.ua/news/15709-shhodo-realizaciji-v-ukrajiniiniciativi-partnerstvo-vidkritij-uryad> (дата звернення: 23.02.2026).

225. Як виконати вимоги вступу до ЄС у сфері регіональної політики та координації структурних інструментів, глава 22: стратегічні рекомендації щодо реалізації державної політики регіонального розвитку в Україні : підсумковий аналітичний документ. Київ : Програма «U-LEAD з Європою», 2025. 28 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1580/0_ConceptPaper_SUMMARY_24.12.2024_UA.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

226. Янсонс Я. В., Семенченко А. І. Правовий механізм публічного управління розвитком електронної демократії в Україні. *Ефективність державного управління*. 2020. № 3(64). С. 180-194. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217620> (дата звернення: 23.02.2026).

227. Яремчук С. С. Соціологія масової комунікації : навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2015. 248 с. URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/4283/1/2015.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

228. 1st EEAS Report on Foreign Information Manipulation and Interference Threats: towards a framework for networked defence. European External Action Service, 2023. 36 p. URL: <https://euvsdisinfo.eu/uploads/2023/02/EEAS-ThreatReport-February2023-02.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

229. 9 Principles of Good Governance for Boards: Practical Guide. *BoardPro*. 2022. URL: <https://www.boardpro.com/blog/principles-of-good-governance> (дата звернення 15.01.2026).

230. 12 Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg : Council of Europe, 2008. URL: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles> (дата звернення: 16.01.2026).

231. 2022 Civil Society Organization Sustainability Index for Ukraine. Washington : United States Agency for International Development (USAID), 2023. 13 p. URL: https://ucipr.org.ua/images/files/1865/1865_file.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

232. About the Committee. *European Economic and Social Committee* : official website. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/about> (дата звернення: 23.02.2026).

233. Agenda 2030 Finland : official website. URL: <https://www.2030.fi> (дата звернення: 31.01.2026)

234. Annual Progress Report on the Implementation of the Strategic Compass for Security and Defence : Report of the High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy to the Council. European External Action Service, 2023. 24 p. URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/2023-annual-progress-report-implementation-strategic-compass-security-and-defence_en#:~:text=2023%20Annual%20Progress%20Report%20on%20the%20Implementation,the%20interests%20of%20Europeans%20across%20the%20globe (дата звернення: 23.02.2026).

235. Anti-Disinformation Warsaw Declaration : Declaration on Cooperation and Mutual Support concluded in Warsaw on 4 October 2023. Warsaw, 2023. 4 p. URL: <https://www.gov.pl/attachment/3bc6286c-904e-4957-9441-27598483111c> (дата звернення: 23.02.2026).

236. Anticipating and managing your cyber crisis communication : guide. Paris : French National Cyber Security Agency (ANSSI), 2022. 56 p. URL: https://messervices.cyber.gouv.fr/documents-guides/20220516_np_anssi_guide_com_crise_cyber_en.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

237. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969. № 35(4). P. 216-224. URL: <https://doi.org/10.1080/01944366908977225> (дата звернення: 23.02.2026).

238. Bauman Z. Liquid Modernity. Cambridge : Polity Press, 2000. 228 p. URL: <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/09/Zygmunt-Bauman-Liquid-Modernity.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

239. Better informed about Europe, 2007. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/better-informed-about-europe.html> (дата звернення: 23.02.2026).

240. Boin, A., 't Hart, P., Kuipers, S. Governing Crises in the Age of Disinformation. Oxford : Oxford University Press, 2023.

241. Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. Cambridge : Cambridge University Press, 2005. 238 p.
242. Borger.dk : digital self-service portal for citizens in Denmark. URL: <https://www.borger.dk> (дата звернення: 31.01.2026).
243. Bueno S., Bañuls V. A., Gallego M. D. Is urban resilience a phenomenon on the rise? A systematic literature review for the years 2019 and 2020 using textometry. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2021. Vol. 66. Article 102588. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102588> (дата звернення: 23.02.2026).
244. Bundesregierung : official website of the Federal Government of Germany. URL: <https://www.bundesregierung.de> (дата звернення: 31.01.2026)
245. Castells M. Communication Power. Oxford : Oxford University Press, 2009. 571 p. URL: https://is.muni.cz/el/1421/podzim2018/SOC571/um/Castells__Communication_Power.pdf (дата звернення: 23.02.2026).
246. Centre for Strategic Communication and Information Security. URL: <https://www.gov.pl/web/strategic-communication> (дата звернення: 23.02.2026).
247. CERC. Communication of crisis and emergency risks (2025). URL: <https://www.cdc.gov/cerc/php/about/> (дата звернення: 23.02.2026).
248. Charter of Fundamental Rights of the European Union, 2012. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:12012P/TXT> (дата звернення: 23.02.2026).
249. Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-Making Process. *Council of Europe*, 2009. URL: <https://www.coe.int/en/web/ingo/code-of-good-practice> (дата звернення 15.01.2026).
250. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions : A Digital Agenda for Europe (COM(2010) 245 final, 19.05.2010). Brussels: European Commission, 2010. 41 p. URL: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/10/COMMUNICATION-FROM-THE-COMMISSION-TO-THE-EUROPEAN-PARLIAMENT.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).

251. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: On the European Democracy Action Plan (COM(2020) 790 final). Brussels : European Commission, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52020DC0790> (дата звернення: 23.02.2026).

252. Consolidated version of the Treaty on European Union, 2012. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT/?uri=celex%3A12012M%2FTXT> (дата звернення: 23.02.2026).

253. Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters (Aarhus Convention). Aarhus : United Nations Economic Commission for Europe, 1998. URL: <https://unece.org/environment-policy/public-participation/aarhus-convention/introduction> (дата звернення: 23.02.2026).

254. Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms as amended by Protocols No. 11 and No. 14. Rome : Council of Europe, 1950. URL: <https://rm.coe.int/1680063765> (дата звернення: 23.02.2026).

255. Council of Europe Action Plan for Ukraine “Resilience, Recovery and Reconstruction” 2023-2026. Strasbourg : Council of Europe, 2022. 19 p. URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280> (дата звернення: 23.02.2026).

256. Council of Europe. Local Democracy and Governance in Wartime: Challenges of Transparency and Accountability. Kyiv : Council of Europe Office in Ukraine, 2022. 25 p. URL: <https://coe.int/en/web/kyiv/local-democracy-in-wartime> (дата звернення: 23.02.2026).

257. Core Values for the Practice of Public Participation. International *Association for Public Participation (IAP2)* : official website. URL: <https://www.iap2.org/page/corevalues> (дата звернення: 23.02.2026).

258. Dahlgren, P. The Political Web: Media, Participation and Alternative Democracy. Basingstoke, England : Palgrave Macmillan, 2013. 195 p.

259. Dance F. E. X., Larson C. E. The functions of human communication: A theoretical approach. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1976. 206 p.

260. Democracy Index 2024: what's wrong with representative democracy? The Economist Intelligence Unit, 2025. URL: https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2025/03/Democracy_INDEX_2024.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

261. Deutsch K. W. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control. New York : Free Press, 1965. 316 p. URL: <https://archive.org/details/nervesofgovernme0000deut> (дата звернення: 23.02.2026).

262. Digital Government Factsheets 2019: Germany. *European Commission*, 2019. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Government_Factsheets_Germany_2019.pdf (дата звернення: 31.01.2026)

263. Digitalisation for recovery in Ukraine : policy paper. Paris : OECD Publishing, 2022. 8 p. URL: <https://doi.org/10.1787/c5477864-en> (дата звернення: 23.02.2026).

264. *East Stratcom Task Force*. Східна стратегічна робоча група. URL: <https://euvdisinfo.eu/disinformation-cases/> (дата звернення: 23.02.2026).

265. E-Estonia : official website. URL: <https://e-estonia.com> (дата звернення: 31.01.2026)

266. Elinor Ostrom, Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development// *World Development*, Volume 24, Issue 6, June 1996, Pages 1073-1087. DOI: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)Get rights and content (дата звернення: 23.02.2026).

267. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>. (дата звернення: 23.02.2026).

268. EU eGovernment Action Plan 2016-2020: Accelerating the digital transformation of government : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM(2016) 179 final). *European Commission* : official website. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/communication-eu-egovernment-action-plan-2016-2020-accelerating-digital-transformation-government> (дата звернення: 19.02.2026).

269. EU4DigitalUA project. *EU4DigitalUA* : офіційний вебсайт. URL: <https://eu4digitalua.eu/en/about-en/> (дата звернення: 21.01.2026).

270. European governance: A White Paper (COM(2001) 428 final), 25 July 2001. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0428> (дата звернення: 23.02.2026).

271. EU Strategy for Civil Society : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM(2025) 790 final. Brussels : European Commission, 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025DC0790> (дата звернення: 16.01.2026).

272. EUvsDisinfo : project of the European External Action Service's (EEAS) East StratCom Task Force. URL: <https://euvsdisinfo.eu> (дата звернення: 23.02.2026).

273. Factsheet: Rapid Alert System. URL: https://www.eeas.europa.eu/node/59644_en (дата звернення: 23.02.2026).

274. Framework Convention on Artificial Intelligence and Human Rights, Democracy and the Rule of Law. CETS No. 225. Vilnius: Council of Europe, 2024. URL: <https://rm.coe.int/1680afae3c> (дата звернення: 16.01.2026).

275. Fundacja Moje Państwo : official website. URL: <https://mojepanstwo.pl> (дата звернення: 31.01.2026).

276. Global Engagement Center (GEC). *U.S. Department of State*. URL: <https://www.state.gov/gec> (дата звернення: 23.02.2026).

277. Government at a Glance 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>. (дата звернення: 23.02.2026).

278. Government Communication Service (GCS). URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk> (дата звернення: 23.02.2026).

279. Government of the Republic of Lithuania. URL: <https://lr.lt/en/> (дата звернення: 23.02.2026).

280. Governance : policy area. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* : official website. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/governance.html> (дата звернення: 23.02.2026).

281. Gov.pl : official website of the Government of Poland. URL: <https://www.gov.pl> (дата звернення: 31.01.2026).

282. Gov.si : official website of the Government of Slovenia. URL: <https://www.gov.si> (дата звернення: 31.01.2026).

283. Gerbner G. Toward a General Model of Communication. *Audio Visual Communication Review*. 1956. № 4(3), P. 171-199. URL: <http://www.jstor.org/stable/30218421> (дата звернення: 23.02.2026).

284. Guidance on effective communications in a cyber incident. *National Cyber Security Centre*. 2024. URL: <https://www.ncsc.gov.uk/guidance/effective-communications-in-a-cyber-incident> (дата звернення: 23.02.2026).

285. Handbook on Theories of Governance / ed. by C. Ansell, J. Torfing. Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing, 2022. 656 p. URL: <https://doi.org/10.4337/9781800371972> (дата звернення: 23.02.2026).

286. Highlights 2013: Guardian of human rights, democracy and the rule of law : activity report. Strasbourg : Council of Europe, 2014. URL: <https://rm.coe.int/168008acfb> (дата звернення: 23.02.2026).

287. How the EU responds to crises and builds resilience. *Council of the European Union and the European Council*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-crisis-response-resilience/> (дата звернення: 23.02.2026).

288. How to Meet EU Accession Requirements in the Field of Chapter 22, Regional Policy and Coordination of Structural Instruments: Strategic Recommendations for Preparations for Bilateral Screening Exercise of Ukraine : Concept Paper. Kyiv : U-LEAD with Europe Programme, 2025. URL: <https://u-lead.org.ua/storage/admin/files/f54cf0aa8b3be2d311ec686dd8f24d48.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

289. IT Army of Ukraine : офіційний вебсайт. URL: <https://itarmy.com.ua/> (дата звернення: 23.02.2026).

290. IFRC Framework for Community Resilience. Geneva : International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 2014. 24 p. URL:

<https://www.ifrc.org/sites/default/files/IFRC-Framework-for-Community-Resilience-EN-LR.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).

291. Jakobson, R. Closing Statement: Linguistics and Poetics. *Style in Language* / ed. by T. A. Sebeok. Cambridge, MA : MIT Press, 1960. P. 350-377. URL: <https://lindseypullum.wordpress.com/2017/01/26/roman-jakobson-closing-statement/> (дата звернення: 23.02.2026).

292. Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36-41. <https://doi.org/10.48558/5900-KN19>

293. Keudel O., Hatsko V., Darkovich A., Huss O. Local Democracy and Resilience in Ukraine: Learning from Communities' Crisis Response in War : research report. Swedish International Centre for Local Democracy, 2024. URL: https://icld.se/wp-content/uploads/ICLD_ResearchReport_33_2024-web.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

294. Kettl D. The transformation of governance: public administration for twenty-first century America. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 2002. 194 p.

295. López A. The Media Ecosystem. What Ecology Can Teach Us about Responsible Media Practice. *Antonio López* : official website. URL: <https://antonio-lopez.com/the-media-ecosystem/> (дата звернення: 23.02.2026).

296. López Antonio, Frenkel Olivia. Algorithms and Climate: An Ecomedia Literacy Perspective. *International Council for Media Literacy*. 2022. URL: <https://ic4ml.org/journal-article/are-big-tech-algorithms-good-for-the-planet-an-ecomedia-literacy-perspective/> (дата звернення: 23.02.2026).

297. NATO StratCom COE. NATO Strategic Communications Centre of Excellence: Decoding the Information Environment. URL: <https://www.act.nato.int/about/centres-of-excellence/> (дата звернення: 23.02.2026).

298. NATO Strategic Communications Centre of Excellence (NATO StratCom COE). URL: <https://stratcomcoe.org> (дата звернення: 23.02.2026).

299. ОЕСР. Building Trust and Reinforcing Democracy: Preparing the Ground for the Future. Paris : OECD Publishing, 2022. 229 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/76972a4a-en>

300. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris : OECD Publishing, 2021. 240 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>

301. Postman N. The Reformed English Curriculum. *High School 1980: The Shape of the Future* / ed. A. C. Eurich. New York : Pitman, 1970. P. 160-168.

302. Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2024. 212 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>

303. Public Governance in Ukraine: Implications of Russia's War : policy paper. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-in-ukraine_c8cbf0f4-en.html (дата звернення: 23.02.2026).

304. Question and Answers: European Union Disaster Resilience Goals. *European Commission*. 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_600 (дата звернення: 23.02.2026).

305. Recommendation of the Committee of Ministers to member States on promoting a favourable environment for quality journalism in the digital age. CM/Rec(2022)4. Strasbourg : Council of Europe, 2022. URL: [https://search.coe.int/cm/#{%22CoEIdentifier%22:\[%220900001680a5ddd0%22\],%22sort%22:\[%22CoEValidationDate%20Descending%22\]}](https://search.coe.int/cm/#{%22CoEIdentifier%22:[%220900001680a5ddd0%22],%22sort%22:[%22CoEValidationDate%20Descending%22]}) (дата звернення: 16.01.2026).

306. Recommendation of the Council on Open Government. *OECD*, 2017. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438> (дата звернення: 23.02.2026).

307. Regeringen : official website of the Government of Sweden. URL: <https://www.regeringen.se> (дата звернення: 31.01.2026).

308. Rijksoverheid : official website of the Government of the Netherlands. URL: <https://www.rijksoverheid.nl> (дата звернення: 31.01.2026).

309. Rhodes R. A. W. The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*. 1996. № 44(4). P. 652-667. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

310. Ruohonen J., Hjerppe K, Kortesus K. Crisis Communication in the Face of Data Breaches : arXiv preprint. 2024. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2406.01744>

311. Schramm W. How Communication Works. *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana : University of Illinois Press, 1954. P. 3-26. URL: <https://www.communicationtheory.org/wilbur-schramm-model-of-communication/> (дата звернення: 31.01.2026).

312. Schramm W. Mass Media and National Development: The Role of Information in the Developing Countries. Stanford, California : Stanford University Press, 1964. 333 p.

313. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : The University of Illinois Press, 1949. 131 p.

314. SIGMA Monitoring Reports. URL: <https://doi.org/10.1787/9c2f22f8-en> (дата звернення: 31.01.2026).

315. Service Public : official website of the French administration. URL: <https://www.service-public.fr> (дата звернення: 31.01.2026).

316. Slovenia.si : official website of the Republic of Slovenia. URL: <https://www.slovenia.si> (дата звернення: 31.01.2026).

317. Song Lang, Qi Bian, Ben Ma. Crisis Governance and Public Trust: Revealing the Chain Mediation Effect of Social Fairness and Well-Being. *Journal of Asian Governance*. 2025 № 2(2): P. 99-133. DOI: <https://doi.org/10.63851/001c.140948>

318. Stratcom's responses to foreign information manipulation and interference (FIMI) in 2023. EEAS, 2024 URL: <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/EEAS%20Stratcom%20Annual%20Report%202023.pdf> (дата звернення: 31.01.2026).

319. Strengthening Ukraine's resilience through participatory democracy: conclusions of the Council of Europe project on civic participation. *Council of Europe*. 2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/strengthening-ukraine-s-resilience-through-participatory-democracy-conclusions-of-the-council-of-europe-project-on-civic-participation> (дата звернення: 31.01.2026).

320. Treaty establishing the European Economic Community (Treaty of Rome), 25 March 1957. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31957E01>

lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:xy0023 (дата звернення: 31.01.2026).

321. Treaty on European Union (Maastricht Treaty), 7 February 1992. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A11992M%2FTXT> (дата звернення: 31.01.2026).

322. Treaty of Amsterdam, 2 October 1997. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:xy0028> (дата звернення: 31.01.2026).

323. Treaty of Nice, 26 February 2001. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:xy0029> (дата звернення: 31.01.2026).

324. Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, 13 December 2007. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12007L%2FTXT> (дата звернення: 31.01.2026).

325. The Legatum Prosperity Index 2023. London : Prosperity Institute, 2023. URL: <https://index.prosperity.com/rankings> (дата звернення: 31.01.2026).

326. The Single European Act. *EUR-Lex* : Access to European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:xy0027> (дата звернення: 31.01.2026).

327. UK Government Communication Service: Modern operating model of communications 3.0. URL: <https://www.communications.gov.uk/modern-communications-operating-model-3-0/> (дата звернення: 31.01.2026).

328. Ukraine : country information. *United Nations E-Government Knowledgebase*. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (дата звернення: 31.01.2026).

329. Ukraine 2024 Report. Brussels : European Commission, 2024. 105 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en (дата звернення: 31.01.2026).

330. United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York : United Nations, 2022. URL:

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022> (дата звернення: 31.01.2026).

331. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. United Nations, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата звернення: 19.02.2026).

332. UN e-government survey ranks Ukraine fifth globally for development of online services. *Business Ukraine*. 2024. URL: <https://businessukraine.ua/un-e-government-survey-ranks-ukraine-fifth-globally-for-development-of-online-services/> (дата звернення: 19.02.2026).

333. UNESCO and world problems of communication. Paris: UNESCO, 1977. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000046555> (дата звернення: 31.01.2026).

334. Virk.dk : official business self-service portal. URL: <https://www.virk.dk> (дата звернення: 31.01.2026).

335. What Is Collective Impact. *Collective Impact Forum*. URL: <https://collectiveimpactforum.org/what-is-collective-impact/> (дата звернення: 31.01.2026).

336. White Paper on a European Communication Policy (COM(2006) 35 final). Brussels : Commission of the European Communities, 2006. 13 p. URL: https://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf (дата звернення: 31.01.2026).

337. White Paper on the Future of Europe: Reflections and Scenarios for the EU27 by 2025. *European Commission*, 2017. URL: https://commission.europa.eu/publications/white-paper-future-europe_en (дата звернення: 31.01.2026).

338. Zielonka, J. Counter-revolution: Liberal Europe in Retreat. Oxford : Oxford University Press, 2018. 288 p.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Шегіда Л.Г. Комунікаційна стійкість громад як результат удосконалення публічного управління в умовах євроінтеграції // *Інноваційні інструменти забезпечення сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах політико-управлінських трансформацій: навчальний посібник*. За заг. ред. Л. Л. Приходченко, М. П. Попова; Нац. ун-т «Одеська політехніка». Одеса. 2025. С. 420-460. URL: <https://op.edu.ua/mlib/m/22991>

Персональний внесок автора: Брала участь у розробці теми 10: «Комунікаційна стійкість громад як результат удосконалення публічного управління в умовах євроінтеграції».

2. Лариса Шегіда. Кризові комунікації як інструмент забезпечення стійкості громад // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 27 (2022). С. 135-142. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276822>

3. Лариса Шегіда. Комунікаційна політика країн Європейського Союзу: корисний досвід для України // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 31 (2024). С. 236-244. DOI: 10.35432/tisb312024314175. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/314175>

4. Лариса Шегіда. Принципи народовладдя в комунікаційному забезпеченні публічного управління розвитком громад в умовах євроінтеграції // *Наукові інновації та передові технології*. № 12 (52) 2025. С. 311-324. DOI:10.52058/2786–5274-2025-12(52)-311-324.

5. Крупник А. С., Шегіда Л. Г. Комунікаційна політика держави як інструмент формування національної ідентичності: концепт солідарної українізації // *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2025. № 12. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11793>

6. Лариса Шегіда. Трансформація ролі громадських рад у публічному управлінні в умовах народовладдя: комунікаційний аспект // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 35 (2025). С. 236-244. DOI:

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Шегіда Л.Г. Перспективи українських медіа на шляху до європейської інтеграції. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 28 квітня 2023 р. С. 43-46. URL:

<https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23146/konferenciya-28042023.pdf>

8. Лариса ШЕГИДА. Європейський досвід взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства через комунікацію. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 17 травня 2024 р., С. 458-460. URL:

https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf

9. Лариса ШЕГИДА. Наслідки довготривалої гібридної війни для публічного управління України. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів*: збірник наукових матеріалів XXIV Міжнародного наукового конгресу, м. Харків, 24 травня 2024 р., С. 143-145. URL:

<https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18777>

10. Shehyda Larysa, Krupnyk Andriy. Management in the sphere of media in the conditions of war. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології*: матеріали XXIV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю, Одеса, 27 квітня 2023 р., С. 231-233. URL:

<https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka-2023-04-27.pdf>

11. Шегіда Л.Г. Аналіз нормативно-правового поля комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад : виклики сьогодення. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, м. Одеса, 18 травня 2023 р., С. 471-474. DOI: 10.35432/tisb292023289793

12. Приходченко Л.Л., Саханєнко С.Є., Миколайчук М.М., Попов М.П., Буяновський А.О., Мельник Н.В., Панченко Г.О., Куспляк І.С., Хромова Ю.О., Лесик О.В., Тодорова О.Л., Піроженко Н.В., Латишева В.В., Крупник А.С., Куспляк Г.І., Дуліна О.В., Слободянюк Ю.Ю., Ямковой Ю.В., Соколік Л.О., Шегида Л.Г., Свічинський В.С. Свідectво про реєстрацію авторського права на твір № 128288. Науковий твір «Вивчення підстав та обґрунтування доцільності зміни категорії населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади». Дата реєстрації 15.07.2024.

Персональний внесок автора: Брала участь в роботі над розділом 12 про інфраструктурну спроможність місцевого самоврядування здійснювати визначені законом повноваження на відповідній території, що є невід'ємною частиною Наукового твору «Вивчення підстав та обґрунтування доцільності зміни категорії населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади», який отримав Свідectво про реєстрацію авторського права на твір № 128288.



**Стан і перспективи комунікаційної політики в українських
громадах у контексті відновлення:
емпіричне дослідження службовців ОМС**

2024

Дослідник: Лариса Шегіда



This project has received funding from the European Union's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement No. 871072.

Методологія

Період проведення дослідження

травень - червень 2024 року

Географія проведення
дослідження

Всеукраїнська, без обмежень

Компоненти дослідження

Аналіз законодавства

Анкетування
представників ОМС

Специфікація
кожного компоненту
дослідження

Укази Президента
Закони України
Постанови КМУ
НПА ОМС

соціальні мережі, розсилка
електронною поштою,
особисті контакти

125 респондентів

Респонденти

Загалом в опитуванні взяли участь 125 осіб, з них 79, 5% жінки, задіяних в роботі органів місцевого самоврядування – голови органів місцевого самоврядування (14,9%), заступники голів (3,3%) службовці органів місцевого самоврядування (42,1%), інші посади (27,3%) переважно з Одеської області (87,8%) та Полтавської, Сумської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Житомирської, Львівської та Миколаївської областей



1 блок: Які з заходів у переліку сприяють налагодженню комунікації у вашій громаді?

1. Власні ресурси вашої громади, які використовуються для комунікації:

- ☐ сайт органів місцевого самоврядування
☐ соціальні мережі
☐ групи у месенджерах
☐ місцеві медіа
☐ інший ресурс _____

Відповідаючи на це запитання, респонденти визначили соціальні мережі як пріоритетний ресурс, який використовується для комунікації в громадах (109). Другими за запитом з точки зору респондентів - в основному працівників органів місцевого самоврядування, є офіційні сайти органів влади (87).



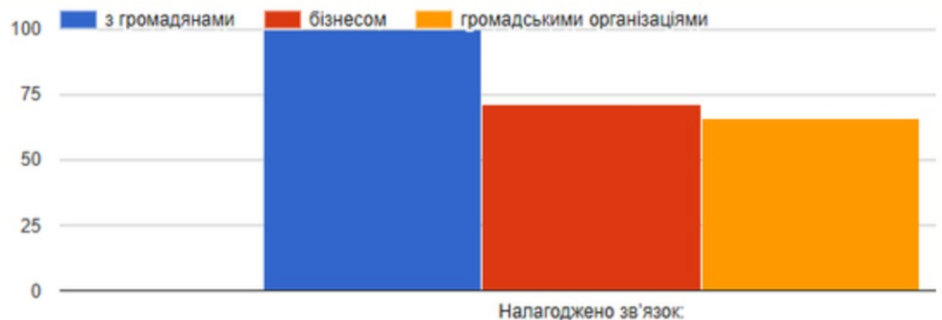
13 респондентів надали власну версію відповіді, визначивши її як важливу:

- співпраця з СГД (суб'єктами підприємницької діяльності), громадськими організаціями;
- живе спілкування з людьми;
- потрібна людина, на яку будуть покладені обов'язки комунікатора;
- сторінка спільноти у Facebook;
- друковане видання.

2. В громаді налагоджено зв'язок:

- ☐ з громадянами
☐ з бізнесом
☐ з представниками громадських організацій

- 100 респондентів вважають, що відносини між владою та громадянами налагоджені в їхніх громадах
- 71 респондент вважає, що зв'язок між владою та бізнесом налагоджений у їхніх громадах



- 66 респондентів вважають, що в їхніх громадах налагоджено зв'язок між владою та громадськими організаціями

3. Своєчасний зворотний зв'язок з мешканцями

громади відбувається через:

- ☐ звернення громадян
☐ «гарячу лінію» ОМС
☐ кризовий (ситуаційний) центр
☐ сайт ОМС
☐ сторінки в соціальних мережах
☐ групи у месенджерах
☐ інший _____



Відповіді респондентів розподілилися таким чином:

- 111 - звернення громадян
- 70 - сторінки в соціальних мережах
- 58 - сайт органу місцевого самоврядування
- 46 - групи в месенджерах
- 38 - «гаряча лінія» місцевої громади
- 4 - інше
- 2 - кризовий (ситуативний) центр

1 блок: Які з заходів у переліку сприяють налагодженню комунікації у вашій громаді?

4. Інструменти електронної демократії, які працюють у вашій громаді:

- ☐ електронні звернення
☐ електронних консультацій з громадськістю
☐ електронні петиції
☐ електронне опитування
☐ Громадський бюджет
☐ інший _____

Попит і популярність розподілилися наступним чином:

1. Електронна заява (76)

2. Електронне опитування (42)

3. е-консультації з громадськістю, електронні петиції (по 36)

4. Громадський бюджет (20)

17 респондентів надали власні відповіді, серед яких, крім перелічених, вказали:

- Звітування про роботу перед громадськістю;
- Публічна дискусія;
- Онлайн-звернення на сайті громади; Письмові звернення громадян та відповіді через міську раду - є одними з інструментів електронної демократії та є найпопулярнішими, займаючи перше місце в нашому опитуванні.
- Слабка е-демократія, переважна більшість населення старшого віку не адаптована до сучасності – ця відповідь свідчить про недостатню роботу з людьми старшого віку для популяризації можливостей інструментів електронної демократії.

Відповіді: Необхідно ввести громадський бюджет; Знаходиться в розробці; Планується використання електронних петицій – свідчення обізнаності працівників органів місцевого самоврядування про такі інструменти електронної демократії, але прослідковується недостатня наполегливість у впровадженні такого ресурсу, доступного для якісних комунікацій.



5. Комунікаційна стратегія громади:

- ☐ прийнята і опублікована
☐ розроблена, але не прийнята
☐ ми не плануємо розробляти
☐ ми не знаємо, що це за документ
☐ інше _____

Відповіді розподілилися наступним чином:

1. ми не знаємо, що це за документ (39)

2. інше (36) без пояснення причин

3. прийнята і опублікована (16)

4. розроблена, але не прийнята (15)

5. не плануємо розробляти (8)

Але загальна тенденція досить тривожна, судячи з наданих відповідей: 39 респондентів не знають, що це за документ; 8 не планують його розробляти; 36 осіб, які відзначили інше без надання додаткових пояснень, швидше за все, також не знають про це питання у своїх громадах.



1 блок: Які з заходів у переліку сприяють налагодженню комунікації у вашій громаді?

7. Чи є відповідальна особа (особи) за комунікації в органі місцевого самоврядування:

- ☐ обов'язки покладені на іншого працівника
☐ не передбачено штатним розкладом, але ми плануємо вводити таку посаду
☐ ми не бачимо потреби в такій посаді
☐ так

55 респондентів відповіли ТАК;

37 респондентів вказали, що обов'язки

покладаються на іншого працівника;

15 відповіли, що не передбачено штатним розкладом, але ми плануємо вводити таку посаду;

9 респондентів відповіли, що не бачать потреби в такій посаді.



На другу частину цього питання: якщо є відповідальна особа, напишіть посаду, назву підрозділу і кількість людей, відповіли 52 респонденти і вказали більше 30 різних варіантів назв підрозділів і посад. Враховуючи особливості роботи ОМС, які мають право

1 блок: Які з заходів у переліку сприяють налагодженню комунікації у вашій громаді?

9. Відкритий доступ до рішень ради та виконавчого комітету, розпоряджень голови забезпечується через:

- ☐ сайт ОМС
- ☐ місцеві медіа (газета, телебачення)
- ☐ інформаційний бюлетень місцевої громади
- ☐ інформаційні стенди
- ☐ доступ закритий у зв'язку з воєнним станом
- інший _____

Відповідаючи на це запитання, 113 респондентів визначили сайти органів місцевого самоврядування як найбільш затребуваний ресурс доступу до рішень ради та виконавчого комітету, розпоряджень голови громади.



- 23 відповіді свідчать про те, що місцеві медіа (газети, телебачення) також використовуються для поширення інформації, але такий формат навряд чи є зручним для мешканців як джерело доступу до інформації.
- 12 респондентів зазначили, що використовують у своїй роботі інформаційні стенди – менш вживаний формат, але все ще актуальний для невеликих громад у сільській місцевості.
- Для поширення та доступу до відкритої інформації 4 респонденти використовують інформаційні бюлетені органів місцевого самоврядування, які органи місцевого самоврядування залишили як джерело інформації для мешканців після обов'язкового роздержавлення друкованих ЗМІ.
- 4 респонденти вказали, що доступ до рішень ради та виконавчого комітету, розпоряджень голови громади закритий у зв'язку з воєнним станом.
- 10 респондентів скористалися можливістю надати власну відповідь та зазначили, що *Засідання не проводяться у зв'язку з введенням воєнного стану та оприлюднюються частково у зв'язку з воєнним станом.*

10. Трансляція засідань колегіальних органів відбувається:

- ☐ у місцевих медіа
- ☐ на доступних ресурсах (youtube, Telegram, інші)
- ☐ не відбувається у зв'язку з воєнним станом
- ☐ у нас немає технічної можливості організувати трансляції
- ☐ ми вважаємо цю процедуру необов'язковою для ОМС

Відповіді розподілилися наступним чином:

51 - на доступних ресурсах (youtube, Telegram, інші);
 36 - у місцевих медіа;
 33 - не відбувається у зв'язку з воєнним станом;
 15 - у нас немає технічної можливості організувати трансляції;
 5 - вважаємо цю процедуру не обов'язковою для ОМС.



Опитування проводилося у травні 2024 року: саме в цей час Президент підписав Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», який передбачає обов'язкову онлайн-трансляцію пленарних засідань та засідань комісій органів місцевого самоврядування, архівні записи яких мають зберігатися не менше 5 років, за винятком інформації з обмеженим доступом. Ці положення Закону набирають чинності через 3 місяці з дня його оприлюднення. На період дії воєнного стану та 30 днів після його завершення замість онлайн-трансляцій діятиме вимога щодо оприлюднення відеозаписів засідань. Закон також передбачає більш відкриту роботу постійних комісій, адже проекти порядку денного постійних комісій рад, а також їх результати поіменного голосування мають оприлюднюватися на веб-сайті ради як публічна інформація. Іншими словами, ця процедура стає обов'язковою для ОМС.

1 блок: Які з заходів у переліку сприяють налагодженню комунікації у вашій громаді?

11. Керівники громади проводять особисті прийоми:

- ☐ регулярно
☐ час від часу, за гострої потреби
☐ не проводяться під час воєнного стану
☐ інше _____

Питання про те, чи проводять керівники громад особисті прийоми, виявило, що майже в усіх громадах, працівники яких брали участь в опитуванні, особисті прийоми громадян проводяться регулярно (107). І лише 13 респондентів відповідали на це час від часу, за нагальних потреб.



12. Оповіщення про повітряні тривоги, екстрене донесення інформації до мешканців відбувається (крім загальнодоступних додатків) шляхом:

- ☐ локальної системи оповіщення
☐ місцевих медіа (телебачення, радіо)
☐ груп у месенджерах
☐ у нас немає власної системи оповіщення, але ми плануємо
☐ у нас немає і не планується
☐ інше _____

Серед респондентів, які взяли участь в опитуванні, переважна більшість (110) мають локальну систему оповіщення, 83 респонденти відповіли, що користуються групами в месенджерах, 23 - місцеві медіа



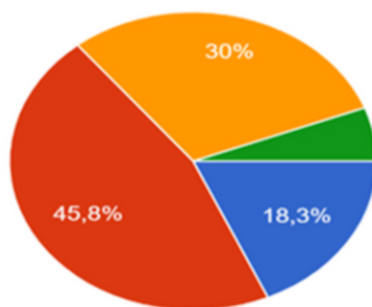
(телебачення, радіо), 5 респондентів відповіли, що не мають власної системи оповіщення, але планують встановити, 1 - власної системи оповіщення у нас немає і не плануємо

2 блок: Як би ви оцінили поточний стан комунікаційної політики вашого органу місцевого самоврядування в тепершній час (на підставі попереднього переліку питань і власної оцінки)?

Зі 120

респондентів, які відповіли на це запитання, переважна більшість (45,8%) високо оцінюють стан комунікаційної політики органу місцевого

самоврядування, в якому вони працюють. 5,8% опитаних оцінили свою поточну роботу як низьку, але найвищу оцінку собі поставили 18,3%.



- Дуже високий, якщо з попереднього переліку в вашій громаді виконується більше ніж $\frac{2}{3}$ заходів.
- Високий, якщо з попереднього переліку в вашій громаді виконується більше половини заходів, але менш...
- Середній, якщо з попереднього переліку в вашій громаді виконується...
- Низький, якщо з попереднього переліку в вашій громаді виконується...

- 22 (18,3%) - дуже високий, якщо у вашій громаді виконується більше, ніж $\frac{2}{3}$ заходів
 - 55 (45,8%) - високий, якщо у вашій громаді реалізується більше половини заходів з попереднього списку, але менше $\frac{2}{3}$.
 - 36 (30%) - середній, якщо половина заходів з попереднього списку впроваджена у вашій громаді.
 - 7 (5,8%) - низький, якщо у вашій громаді впроваджено менше половини заходів з попереднього списку.
- Аналіз самооцінки респондентів може свідчити про незнання деяких питань та можливостей у сфері комунікації, про що свідчать попередні відповіді. Тим паче, має бути налагоджена відповідна інформаційно-роз'яснювальна робота в громадах для ознайомлення з кращими практиками комунікаційної політики в громадах, які досягли визначних результатів.
- Це припущення підтверджується наступною відповіддю на запитання: Чи знаєте ви кращі практики комунікаційної підтримки в інших громадах, які варто впроваджувати в власній? Зі 119 опитаних 64

3 блок: Чи відомі вам кращі практики комунікаційного забезпечення в інших громадах, які варто запровадити у себе?

Рекомендації ОМС щодо удосконалення комунікаційної політики в громадах

Інституційні засади удосконалення комунікаційної політики в громадах

1. *Формування належної організаційної структури*
 - Запровадження окремої посади/підрозділу з питань комунікацій; уніфікація функціоналу та підвищення професійної спроможності комунікаторів.
 - Усунення практики покладення комунікаційних функцій «додатковим навантаженням» на несуміжні структурні одиниці.
2. *Розроблення та впровадження стратегічних документів*
 - Обов'язкове ухвалення та оприлюднення Комунікаційної стратегії громади, що визначає принципи відкритості, інструменти зворотного зв'язку, протоколи кризової комунікації.
 - Інституціоналізація комплексної системи комунікацій (онлайн/офлайн), орієнтованої на різні вікові та соціальні групи
3. *Забезпечення прозорості діяльності ОМС*
 - Повне дотримання вимог законодавства щодо онлайнтрансляцій засідань, публікації проектів рішень і результатів голосувань.
 - Розвиток електронних інструментів участі:
 - е-звернення,
 - е-консультації,
 - е-петиції,
 - е-опитування,
 - громадський бюджет.

Запровадження кращих практик та підвищення стійкості комунікацій громади

1. *Адаптація успішних кейсів українських громад*
 - Використання моделей «розумного міста», платформ для постійного діалогу з мешканцями (на прикладі Вінниці, Дрогобича, Києва).
 - Розвиток практик публічних дискусій, регулярних зустрічей з керівництвом громади («кава з мером»), онлайн-інструментів для участі у локальних рішеннях.
2. *Розвиток кризових комунікацій та систем оповіщення*
 - Інтеграція локальних систем оповіщення з цифровими каналами, встановлення резервних механізмів інформування.
 - Створення протоколів дій у надзвичайних ситуаціях, що забезпечують безперервність комунікації навіть за обмеження воєнного стану.
3. *Формування культури участі та довіри*
 - Системна інформаційно-просвітницька робота щодо можливостей е-демократії.
 - Підтримка регулярної та відкритої комунікації для зміцнення соціальної згуртованості, підвищення рівня взаємодії влади та мешканців, розвитку спільної ідентичності громади.

Рекомендації ОМС щодо удосконалення комунікаційної політики в громадах

Оптимізація каналів взаємодії з населенням та зацікавленими сторонами

1. Пріоритетизація ефективних цифрових каналів

- Розвиток офіційних сайтів і соціальних мереж як основних джерел оперативної інформації (враховуючи їхню найвищу популярність серед респондентів).
- Професійне адміністрування груп у месенджерах з дотриманням стандартів достовірності та швидкості інформування.

2. Підвищення якості зворотного зв'язку

- Стандартизація процедур реагування на звернення; забезпечення оперативності відповідей через багатоканальний доступ (сайт, соцмережі, месенджери, «гарячі лінії»).
- Активізація комунікацій з бізнесом та громадськими організаціями — групами, зв'язок із якими поки розвинений слабше, ніж із населенням.

3. Інклюзія та робота з вразливими групами

- Розроблення спеціальних форматів комунікації для старшого покоління, яке менш адаптоване до е-демократії.
- Використання офлайн-каналів (інформаційні стенди, друковані бюлетені, зустрічі) як важливого доповнення до цифрових ресурсів.

Висновки

Результати емпіричного дослідження засвідчують, що попри відносно високу самооцінку стану комунікаційної політики в органах місцевого самоврядування, у громадах зберігається фрагментарність комунікаційних практик, обмежена інституційна спроможність та недостатня системність у взаємодії з мешканцями, бізнесом і громадським сектором.

Домінування цифрових каналів (соціальні мережі, месенджери, офіційні сайти) не завжди супроводжується належною координацією, стандартизацією зворотного зв'язку та інклюзивністю, особливо щодо вразливих і старших вікових груп. Водночас низький рівень обізнаності частини службовців ОМС щодо комунікаційних стратегій і кращих практик свідчить про потребу в організаційних рішеннях, які поєднують сервісну, інформаційну та комунікаційну функції.

У цьому контексті доцільним є посилення ролі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) як ключових комунікаційних хабів громади. Кращі практики українських громад демонструють, що ЦНАП може виконувати не лише сервісну, а й інтеграційну функцію — бути «точкою входу» для двосторонньої комунікації між владою та мешканцями. Рекомендується інституційно закріпити за ЦНАП завдання з інформування громадян про діяльність ОМС, інструменти електронної демократії, можливості участі у прийнятті рішень, а також збору та первинної обробки зворотного зв'язку.

Практичними кроками мають стати: інтеграція ЦНАП із цифровими каналами комунікації громади; підготовка персоналу з акцентом на комунікаційні компетентності; використання приміщень ЦНАП як майданчиків для консультацій, публічних обговорень та роз'яснювальної роботи. Такий підхід сприятиме підвищенню довіри до місцевої влади, зменшенню інформаційних бар'єрів, посиленню участі громадян та формуванню сталої, людиноцентричної комунікаційної політики в громадах.

МОДЕЛЬНА СТРУКТУРА КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

*Нормативно-методичний шаблон для швидкої адаптації
територіальною громадою*

Призначення шаблону. Цей додаток можна використовувати як основу локальної комунікаційної стратегії громади або як методичний пакет для її розроблення. Текстові блоки можуть бути включені до проєкту рішення ради та, власне, стратегії, а таблиці і приклади — безпосередньо використані робочою групою, відділом комунікацій, старостинськими округами, ЦНАПом, комунальними підприємствами й партнерами громади.

1. Як користуватися шаблоном

Шаблон побудовано як управлінський регламент, а не як перелік каналів або окремих інформаційних активностей. Він придатний для сільської, селищної та міської громади за умови адаптації до місцевої структури управління, демографії, просторової конфігурації, цифрової спроможності й безпекового контексту.

Під час адаптації громада заповнює реквізити документа, уточнює відповідальних осіб, затверджує реєстр офіційних каналів, визначає аудиторії, встановлює мінімальні стандарти зворотного зв'язку і погоджує кризовий модуль із профільними підрозділами та службами.

Рекомендовано застосовувати цей шаблон разом із щорічним імплементаційним планом, календарем консультацій, кризовими протоколами, шаблонами повідомлень та системою КРІ.

2. Нормативно-методична рамка

Комунікаційна стратегія громади розробляється з урахуванням законодавства про місцеве самоврядування, доступ до публічної інформації, звернення громадян, публічні консультації, цивільний захист, інформаційну безпеку та захист персональних даних, а також відповідно до стратегії розвитку громади, статуту громади та внутрішніх регламентів.

Методичною опорою для шаблону є підхід, за яким комунікація інтегрується у стратегічне управління, працює через управлінський цикл А-Е, спирається на правило «єдиного голосу», гібридну архітектуру каналів, окремий кризовий модуль і систему вимірювання результативності.

Таблиця В.1 – Обов'язкові блоки модельної структури

№	Блок	Що обов'язково має містити	Результат для громади
0	Паспорт стратегії	Період дії, принципи, відповідальні, порядок перегляду, посилання на базові акти	Легітимізує документ як управлінський інструмент
1	Контекст і діагностика	Профіль громади, аудит каналів, SWOT/PEST, реєстр ризиків і вразливостей	Показує стартові умови й головні комунікаційні прогалини

2	Цілі та рівні взаємодії	Стратегічні цілі, операційні завдання, зв'язок зі стратегією розвитку, мінімально допустимий рівень взаємодії у кризі	Перетворює участь і прозорість на вимірювані результати
3	Координація та «єдиний голос»	RACI-матриця, порядок погодження, верифікація фактів, перелік спікерів	Запобігає суперечливим повідомленням і дублюванню
4	Регламент циклу А–Е	Порядок денний, участь, рішення, підсумок «що враховано / чому ні», оцінювання	Робить комунікацію відтворюваною процедурою
5	Архітектура каналів	Центральне джерело правди, офіційні канали, резервні канали, офлайн-інтерфейси, партнерські вузли довіри	Забезпечує доступність і гібридність
6	Інклюзивність і зворотний зв'язок	Формати для ВПО, ветеранів, людей старшого віку, осіб з інвалідністю; строки відповіді та форми пояснення рішень	Зменшує формалізацію участі та цифрову нерівність
7	Кризовий модуль	Тригери, режими, резервні канали, перше повідомлення, FAQ, журнал чуток, after-action review	Дозволяє змінювати режим роботи без втрати підзвітності
8	Ресурси і компетентності	Мінімальна штатна схема, дублери, навчання, внутрішні інструкції, чек-листи	Підтримує сталість виконання
9	Моніторинг і оцінювання	KPI, джерела даних, періодичність, відповідальні, порядок корекції	Підтримує навчання системи та щорічне оновлення
10	Додатки-шаблони	Паспорт, RACI, шаблони повідомлень, журнал чуток, імплементаційний план	Прискорює впровадження в будь-якій громаді

3. Типовий текст локальної комунікаційної стратегії

3.1. Загальні положення

Комунікаційна стратегія [назва громади] на [період дії] є базовим документом стратегічного й організаційного характеру, що визначає цілі, принципи, аудиторії, повідомлення, канали, процедури координації, кризові режими та систему оцінювання комунікаційної діяльності громади. Стратегія поширюється на раду, її виконавчі органи, старостинські округи, комунальні підприємства, установи та заклади в частині публічної комунікації.

3.2. Мета і призначення

Метою стратегії є створення цілісної, відтворюваної та адаптивної системи комунікації громади, здатної забезпечувати відкритість і зрозумілість діяльності органів місцевого самоврядування, підтримувати довіру до рішень і дій громади, залучати мешканців та інші цільові аудиторії до вироблення і реалізації рішень, а також гарантувати безперервність інформування у кризових умовах.

3.3. Принципи комунікаційної політики

Комунікаційна політика громади ґрунтується на принципах законності, достовірності, своєчасності, відкритості, зрозумілості, людиноцентричності, інклюзивності, двосторонності комунікації, пояснюваності рішень, підзвітності, безпекової доцільності, стійкості до дезінформації та адаптивності до змін середовища.

3.4. Зв'язок зі стратегією розвитку громади

Комунікаційна стратегія є інструментом реалізації стратегії розвитку громади та супроводу її пріоритетів. Для кожного стратегічного напрямку громада визначає комунікаційні цілі, аудиторії, очікувані зміни в поінформованості або поведінці, релевантні канали та індикатори результату.

3.5. Управлінський цикл А-Е

Базовою процедурною моделлю є цикл А-Е: А – формування й пояснення порядку денного; В — організація участі та консультацій; С – ухвалення і пояснення рішення; D – надання зворотного зв'язку у форматі «що враховано / чому ні»; Е – оцінювання результатів і корекція процедур. Цикл А-Е застосовується до рішень та процесів, що мають суспільну значущість, конфліктний потенціал або потребують підвищеної пояснюваності.

3.6. Координація і «єдиний голос»

Офіційна комунікація громади здійснюється на основі узгодженої позиції, перевірених фактів і визначених спікерів. Для основних комунікаційних процесів затверджується RACI-матриця, а для суспільно значущих і кризових тем – скорочений ланцюг погодження, який визначає виконавця, суб'єкта фактчекінгу, суб'єкта остаточного затвердження та перелік каналів поширення.

3.7. Гібридна архітектура каналів

Комунікаційна система громади будується як поєднання цифрових і офлайн-каналів. Обов'язково визначається центральне офіційне джерело інформації, реєстр офіційних каналів, резервні канали на випадок збою, а також офлайн-інтерфейси – ЦНАП, старостинські округи, інформаційні стенди, заклади освіти, культури, охорони здоров'я та інші точки доведення критично важливої інформації.

3.8. Інклюзивність і стандарт зворотного зв'язку

Комунікація громади має бути доступною для ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю, людей старшого віку, мешканців віддалених населених пунктів і груп з низькою цифровою грамотністю. Для кожної процедури участі або консультації визначаються доступні формати подання пропозицій, строки відповіді та форма публічного підсумку «що враховано / чому ні».

4. Готові робочі таблиці для заповнення громадою

Таблиця В.2 – Паспорт комунікаційної стратегії

Елемент	Що заповнює громада	Приклад
Назва документа	Повна назва громади та період дії	Комунікаційна стратегія Портанентальської міської територіальної громади на 2026-2028 роки
Правова підстава	Рішення ради / розпорядження / супровідні акти	Рішення ради від [дата] № [номер]
Горизонт дії	Тривалість дії та дата перегляду	3 роки; щорічний перегляд до 1 лютого
Координатор	Посада або структурний підрозділ	Сектор інформаційної політики

Центральне джерело правди	Офіційний ресурс з верифікованою інформацією	Офіційний сайт громади
Офіційні спікери	Основний і резервний спікери	Голова / профільний заступник / керівник сектору
Кризова команда	Перелік ключових ролей	Координатор, фактчекінг, затвердження, адміністратор каналу, старости
Щорічний документ реалізації	Назва імплементаційного плану	План реалізації комунікаційної стратегії на 2027 рік
Періодичність моніторингу	Як часто оцінюється виконання	Щоквартально; підсумково – раз на рік

Таблиця В.3 – Матриця цільових аудиторій і бар'єрів доступу

Аудиторія	Ключова потреба	Головний бар'єр	Основні канали	Офлайн-альтернатива	Очікувана дія
Мешканці громади загалом	Регулярна інформація про рішення та послуги	Низька увага до офіційних повідомлень	Сайт, Facebook, Telegram, Viber	Стенди, ЦНАП, старости	Знати про рішення та користуватися послугами
ВПО	Швидка інформація про сервіси і підтримку	Несталі контакти, висока мобільність	Viber/Telegram-групи, сайт, соцзахист	ЦНАП, соціальний працівник	Отримати послугу та зменшити невизначеність
Люди 70+	Прості і зрозумілі повідомлення	Низька цифрова грамотність	Телефон, місцеві групи, оголошення	Староста, бібліотека, клуб, медзаклад	Отримати інструкцію без цифрових бар'єрів
Бізнес	Прогнозованість рішень і правил	Дефіцит цільової інформації	Сайт, e-mail, зустрічі, профільні чати	Прийом у раді, бізнес-форуми	Знати умови, долучатися до консультацій
Ветерани та родини військових	Адресна, тактовна і безпечна комунікація	Перевантаження інформацією, чутливість тем	Профільні фахівці, сайт, закриті групи	Соцзахист, ветеранський простір	Знати маршрути послуг і підтримки

Таблиця В.4 – Меседжбокс за пріоритетною темою

Тема	Головне повідомлення	Підсилювальні тези	Заклик до дії	Ризик / що пояснити окремо
Безпечна громада	Громада діє на випередження, щоб захистити людей і забезпечити безперервність послуг	Рішення ґрунтуються на оцінці ризиків; оновлення подаються з офіційних каналів	Слідкуйте за повідомленнями на [канал] і виконуйте інструкції	Чому частина інформації не розкривається з міркувань безпеки
Якість послуг	Зміни у сфері послуг спрямовані на зручність, доступність і	Кожне рішення має строки, відповідальних і	Подайте пропозицію або звернення через [канал]	Що враховано / чому окремі пропозиції не підтримані

	прогнозованість для мешканців	публічний підсумок		
Відбудова / інфраструктура	Проекти відновлення реалізуються прозоро, поетапно і з поясненням ефекту для громади	Публікуються етапи, підрядники, строки, фотофіксація	Ознайомтеся з планом і залиште зауваження	Причини зміни графіка або пріоритетності робіт

Таблиця В.5 – Реєстр каналів комунікації

Канал	Статус	Аудиторія	Відповідальний	Частота оновлення	Роль у кризі
Офіційний сайт	Основний	Усі аудиторії	Адміністратор сайту / сектор комунікацій	Щоденно; негайно у кризі	Центральне джерело правди
Facebook-сторінка громади	Основний	Мешканці 25+	SMM-фахівець	Щоденно	Швидке поширення й перенаправлення на сайт
Telegram / Viber громади	Основний	Швидке сповіщення	Адміністратор каналу	За потреби; терміново у кризі	Оперативні короткі повідомлення
Viber-групи старост	Резервний / локальний	Села, старостинські округи	Староста	За потреби	Локалізація кризових інструкцій
ЦНАП / старостат / стенди	Офлайн	Люди з низькою цифровою доступністю	Адміністратор ЦНАП / староста	Оновлення після отримання верифікованого повідомлення	Доведення критично важливої інформації
Локальні медіа / партнерські мережі	Партнерський	Широке охоплення	Координатор комунікації	За погодженням	Посилення охоплення та повторення інструкцій

Таблиця В.6 – RACI-матриця для ключових комунікаційних процесів

Процес	R — виконує	A — затверджує	C — консультує	I — інформується	Строк
Публікація рішення ради	Сектор комунікацій	Керівник апарату / голова	Юрист, профільний відділ	Старости, ЦНАП, КП	У день ухвалення
Консультація з громадськістю	Профільний відділ	Заступник голови	Юрист, сектор комунікацій	Депутати, старости, партнери	За календарем консультацій
Кризове повідомлення	Координатор кризової комунікації	Голова / уповноважена особа	ЦЗ/НС, юрист, профільна служба	Усі канали та вузли довіри	Негайно після верифікації базових фактів

Спростування чутки	SMM / адміністратор каналу	Координатор кризової комунікації	Профільний відділ, безпековий блок	Старости, ЦНАП, медіа	У межах внутрішнього регламенту
Підсумок «що враховано / чому ні»	Профільний відділ	Керівник наряду	Сектор комунікацій, юрист	Учасники консультації	Не пізніше [строк]

5. Кризовий модуль: готовий текст і робочі форми

Кризовий модуль є обов'язковою частиною локальної комунікаційної стратегії громади. Його призначення — забезпечити керований перехід від рутинного режиму комунікації до режиму підвищеної загрози, гострої кризи та стабілізації без втрати мінімально необхідних стандартів підзвітності, верифікації та довіри.

Кризовий режим не скасовує комунікацію як управлінську функцію, а змінює її конфігурацію: скорочує ланцюг погодження, підвищує частоту оновлень, активує резервні канали, спрощує повідомлення і посилює роботу з чутками, фейками та інформаційним вакуумом.

Рекомендується затвердити кризовий модуль окремим додатком до стратегії та щорічно оновлювати контактні реєстри, шаблони повідомлень, перелік тригерів і резервних каналів.

5.1. Типовий текст розділу «Антикризові комунікації»

Антикризові комунікації громади спрямовані на забезпечення швидкого, чіткого та достовірного інформування мешканців у кризових ситуаціях, збереження довіри до органів місцевого самоврядування, координацію дій служб і запобігання паніці, чуткам та дезінформації.

Ключовими принципами антикризової комунікації є пріоритет безпеки людини, оперативність першого повідомлення, єдине офіційне джерело правди, простота формулювань, регулярні оновлення до стабілізації, людський і спокійний тон, верифікація фактів до публікації, а також обов'язковий підсумковий аналіз після завершення гострої фази.

У кризовому режимі громада застосовує скорочений порядок погодження повідомлень, активує центральне офіційне джерело інформації, основні та резервні канали, а також офлайн-мережу доведення інформації через старостинські округи, ЦНАП, заклади соціальної сфери, освіти, культури та інші локальні вузли довіри.

Мінімальні стандарти підзвітності в кризі зберігаються: кожне критично важливе повідомлення має пояснювати, що сталося, що відомо на цей момент, що робить громада або служби, що потрібно робити людям, де отримувати підтверджену інформацію і коли буде наступне оновлення.

Таблиця В.7 – Кризовий перемикач режимів

Режим	Тригери	Хто активує	Ланцюг погодження	Канали	Частота оновлень
Рутинний	Планова робота, відсутність гострих інцидентів	Координатор комунікації	Повний порядок погодження	Усі стандартні канали	За планом

Підвищена загроза	Попередження про ризик, шторм, технічна нестабільність, високий інформаційний шум	Координатор + профільний підрозділ	Скорочений порядок для попереджувальних повідомлень	Основні цифрові + готовність резервних	За подією або за встановленим інтервалом
Гостра криза	Обстріл, блекаут, аварія, витік фейку, кібератака, евакуація	Голова / уповноважена особа	RACI-crisis: виконавець + фактчекінг + затвердження	Сайт, соцмережі, месенджери, SMS, старости, ЦНАП, медіа	Негайно, далі регулярно до стабілізації
Стабілізація	Подію локалізовано, триває відновлення	Координатор кризової комунікації	Скорочений, але з обов'язковим підсумком	Основні канали + офлайн-роз'яснення	За графіком відновлення

Таблиця В.8 – Шаблон першого кризового повідомлення

Елемент	Поле для заповнення
Що сталося	[Коротко: тип події, населений пункт, час/період]
Що підтверджено	[Лише перевірені факти без припущень]
Що робить громада / служби	[Які служби працюють, що вже здійснено]
Що потрібно робити людям	[Короткі інструкції без зайвих деталей]
Де отримувати підтверджену інформацію	[Сайт, Telegram, телефон, староста, ЦНАП]
Час наступного оновлення	[Наприклад: наступне оновлення о 14:30 або після отримання підтверджених даних]

Таблиця В.9 – Журнал чуток і дезінформації

Час фіксації	Джерело	Зміст чулки	Ризик	Статус перевірки	Реакція / час спростування

Таблиця В.10 – Післядія (after-action review)

Питання для аналізу	Висновок	Що змінити в протоколі
Чи було перше повідомлення достатньо швидким?		

Які канали спрацювали найкраще?		
Де виникли затримки або суперечливі повідомлення?		
Які чутки поширювалися найшвидше?		
Чи були доступні повідомлення для вразливих груп?		
Які шаблони, контакти або дублери слід оновити?		

6. Приклади заповнення

Перше повідомлення під час масованого блекауту з хвилюю дезінформації

Станом на 11:20 у частині населених пунктів громади зафіксовано аварійне відключення електроенергії. Відділ з питань цивільного захисту та енергетичні служби уточнюють обсяг пошкоджень. На цей момент не підтверджено інформацію, яка поширюється в месенджерах, про евакуацію населення чи припинення водопостачання на всій території громади. Просимо орієнтуватися лише на офіційний сайт громади, Telegram-канал громади, повідомлення старост та ЦНАП. Про пункти видачі води та заряджання буде повідомлено додатково після підтвердження готовності. Наступне оновлення – о 12:00.

Таблиця В.11 – Фрагмент RACI для кризового повідомлення про аварію на водогоні

Етап	R	A	C	I
Фіксація інциденту	Черговий КП / диспетчер	Керівник КП	Відділ ЖКГ	Координатор комунікації
Верифікація масштабу	Профільний підрозділ	Заступник голови	Юрист, ЦЗ/НС	Голова, старости
Підготовка повідомлення	Сектор комунікацій	Координатор кризової комунікації	КП, ЖКГ	Адміністратори каналів
Поширення	Адміністратор сайту / SMM	Координатор кризової комунікації	Старости, ЦНАП	Медіа, депутати, КП

Таблиця В.12 – Формат публічного підсумку «що враховано / чому ні»

Пропозиція мешканців	Рішення громади	Пояснення
Подовжити час громадського обговорення маршруту шкільного автобуса	Враховано частково	Строк подовжено на 7 днів; додатково проведено виїзну зустріч у старостинському окрузі
Запустити окремий автобусний рейс для однієї вулиці	Не підтримано	Пропозиція не підтверджена розрахунком пасажиропотоку; натомість змінено графік існуючого маршруту
Публікувати схему маршруту лише у Facebook	Не підтримано	Щоб уникнути цифрового бар'єра, схема також розміщується на сайті, у ЦНАП і на стендах

7. Ядро індикаторів і річний імплементаційний план

Таблиця В.13 – Мінімальне ядро КРІ

КРІ	Що вимірює	Формула / одиниця	Джерело даних	Ціль / поріг
Строк першої реакції	Оперативність	Хвилини / години до першого повідомлення	Журнал інцидентів, канали	Не більше внутрішнього нормативу
Публічний D-етап	Пояснюваність рішень	% процедур із підсумком «що враховано / чому ні»	Сайт, реєстр консультацій	Не нижче [ціль]
Інклюзивність участі	Охоплення ключових груп	Кількість / частка ВПО, ветеранів, 70+, осіб з інвалідністю	Реєстри участі, опитування	Зростання щороку
Гібридність	Доступність	% процедур, що мають онлайн і офлайн формати	Календар подій, звіти	Не нижче [ціль]
Час спростування чуток	Стійкість до дезінформації	Хвилини / години	Журнал чуток	Не більше [ціль]
Рівень довіри	Якість комунікації	% позитивних відповідей / індекс	Короткі опитування	Позитивна динаміка

Таблиця В.14 – Шаблон річного імплементаційного плану

Стратегічна ціль	Захід	Аудиторія	Канали	Очікуваний результат	КРІ	Відповідальні	Строк
Підвищити довіру до офіційних джерел	Оновити реєстр каналів і закріпити центральне джерело правди	Усі аудиторії	Сайт, соцмережі, ЦНАП	Чітка навігація до офіційної інформації	Покриття каналів; переходи на сайт	Сектор комунікацій, адміністратор сайту	I квартал
Посилити участь жителів	Запровадити стандарт D-етапу для консультацій	Мешканці, ГО, бізнес	Сайт, офлайн-зустрічі, e-mail	Кожна консультація має підсумок	% процедур з підсумком	Профільні відділи, юрист, комунікаційний сектор	Постійно
Підвищити кризову готовність	Оновити кризовий протокол і провести тренування з блекауту	Усі аудиторії; кризова команда	Сайт, месенджери, старости	Скорочення часу реакції та краща узгодженість	Час першого повідомлення	Кризова команда, ЦЗ/НС, старости	II квартал

8. Рекомендований пакет додатків до локальної стратегії

- Паспорт комунікаційної стратегії.
- Матриця цільових аудиторій і стейкхолдерів.
- Меседжбокс за пріоритетними темами.
- Реєстр офіційних, резервних та партнерських каналів.
- RACI-матриця для стандартних і кризових процесів.
- Календар консультацій та шаблон підсумку «що враховано / чому ні».
- Кризовий протокол із тригерами перемикання режимів.
- Шаблони першого повідомлення, оновлення, спростування чуток та підсумкового повідомлення.
- Журнал чуток і форма after-action review.
- Річний імплементаційний план і таблиця KPI.

Таблиця Г.1 – Існуюча багаторівнева архітектура комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад (державний – регіональний – локальний рівні) (станом на 2026 рік)

Ріве нь	Ключові суб'єкти (інституції)	Функції у системі публічних/стратегічних комунікацій	Домінуючі канали та інструменти	Поточні обмеження/розриви
Державний	Кабінет Міністрів України / Секретаріат КМУ	Нормативно-організаційна координація; рамкове визначення політик і міжвідомча узгодженість	Урядові комунікації; нормативні стандарти оприлюднення; кризові протоколи	Відсутність інституційно закріпленого «єдиного центру» комунікаційної політики; ризик фрагментації між відомствами (K1)
	Офіс Президента України	Формування політичних наративів і стратегічних меседжів; легітимаційний контур	Публічні звернення; соціальні мережі; міжнародні комунікації	Залежність від політичного циклу; обмежена «процедурність» та слабка прив'язка до міжвідомчих стандартів (K1)
	Держкомтелерадіо	Формування/реалізація держполітики у медіа та інформаційній сфері; управління державною інфоінфраструктурою; розвиток стратегічних комунікацій (у межах повноважень)	Державні інформаційні ресурси; організаційно- методичні рішення; інституційне адміністрування	Ризик секторальності (фокус на медіа/інфосфері не покриває весь цикл урядових публічних комунікацій) (K1)
	ДУ «ЦСКІБ» (у сфері управління Держкомтелерадіо з 01.01.2026)	Аналітика/методичний супровід; протидія дезінформації; освітні/комунікаційні продукти	Інформаційні кампанії; аналітичні огляди; навчальні/методичні матеріали	Інституційна залежність від мандату органу управління; обмежена міжвідомча «координаційність» без рамкового центру (K1, K2)
	ЦПД (РНБО)	Безпеково-аналітичний контур протидії дезінформації;	Моніторинг; аналітика загроз;	Фокус на загрозах/дезінформації, а не на повному циклі публічної політики та участі (K5)

		координаційні функції в межах безпекової архітектури	узгодження реагування	
	<i>Мінцифри</i>	Технологічний контур: цифрові сервіси, відкриті дані, цифрова грамотність; канали взаємодії з громадянами	«Дія», відкриті дані, електронні сервіси, цифрові платформи	Обмежений мандат на змістовну комунікаційну політику/наративи; розрив між «сервісом» і «діалогом» (K3, K4)
	<i>Міністерство культури України (після перейменування)</i>	Гуманітарно-ціннісний контур (культура/ідентичність/політика пам'яті тощо)	Гуманітарні програми; культурна дипломатія (за компетенцією)	Втрата «стратегком» компонента в назві та частині функцій; потреба чіткого розмежування з Держкомтелерадіо (K1)
	<i>Нацрада з питань ТБ і радіомовлення</i>	Незалежний регуляторно-наглядовий контур у сфері медіа	Ліцензування/нагляд/санкції (в межах мандату)	Інституційно не є координатором урядових комунікацій; потенційні ризики плутанини ролей (K1)
	<i>ДП «МППУ» (іномовлення): функції управління здійснює КМУ</i>	Зовнішній комунікаційний контур (іномовлення) як складова комунікаційної безпеки/публічної дипломатії	Іномовні платформи/канали	Перерозподіл управління у 2026 р. підсилює «динамічність» інституційної конфігурації, що ускладнює сталість архітектури (K1)
<i>Регіональний</i>	<i>ОВА/обласні держадміністрації (у т.ч. військові адміністрації)</i>	Вертикальна координація державних рішень на території області; кризове інформування; узгодження міжвідомчої взаємодії	Офіційні вебресурси; брифінги; оповіщення; канали в соцмережах	Домінування вертикальних комунікацій у воєнний час; нерівномірність кадрової/цифрової спроможності; ризики «дисонансу меседжів» з громадами (K1, K2, K4, K5)
	<i>Територіальні органи ЦОВВ (ДСНС, поліція тощо)</i>	Секторальне інформування й кризова взаємодія	Оповіщення; оперативні повідомлення; гарячі лінії	Фрагментація каналів; слабка інтеграція з локальними комунікаційними контурами (K1, K4, K5)
	<i>Обласні ради / регіональні інституції розвитку (за наявності)</i>	Представницький рівень; комунікація регіональних політик (розвиток, відновлення)	Публічні засідання; консультації; інформаційні ресурси	Обмежена роль у кризовій комунікації; залежність від координації з ОВА/громадами (K1, K5)

Локальний	ОМС (ради, виконкоми, голови громад)	Реалізація комунікаційної політики «на фронт-лінії» взаємодії з мешканцями; забезпечення участі/підзвітності; кризове інформування	Офіційні сайти/сторінки; консультації; місцеві інструменти е-демократії; повідомлення для населення	Нерівномірна інституційна спроможність; кадровий дефіцит комунікаційників; ризик реактивності та формалізованого зворотного зв'язку (K2, K3, K5)
	ЦНАПи	Сервісно-комунікаційний «інтерфейс» громади; посередництво між сервісами й громадянином	Консультації; допомога з е-сервісами; офлайн-канал довіри	Розрив у цифровій інклюзії між громадами; залежність від ресурсів/кадрів (K2-K4)
	Місцеві/комунальні медіа (де існують)	Поширення локально значущої інформації; формування публічного простору громади	Новинні ресурси; соцмережі; партнерські інформаційні продукти	Фінансова/кадрова нестабільність; ризики інформаційної вразливості (K2, K5)
	ГО/ волонтерські мережі/неформальні лідери	Горизонтальний контур довіри та самоорганізації; мобілізація підтримки в кризі	Локальні ініціативи; мережеві канали; громадські хаби	Фрагментація середовища; нерівність доступу різних груп до участі; ризик локальної атомізації за відсутності «інтегруючих» майданчиків (K3, K5)

Таблиця Д.1 – Діагностика та удосконалення комунікаційного забезпечення публічного управління розвитком громад на державному, регіональному та локальному рівнях

Рівень	Сфера	Поточний стан (діагноз)	Цільовий стан (що має бути)	Кроки (що зробити)
Державний	Координація політики (K1)	Фрагментарність мандатів і каналів; відсутність стабільного «єдиного центру» рамкової комунікаційної політики; різні стандарти між ЦОВВ	Узгоджена рамка державної комунікаційної політики; сталі процедури міжвідомчої координації; єдині стандарти публічних комунікацій	1) рамкова стратегія/концепція державної комунікаційної політики; 2) постійна міжвідомча група/секретаріат при КМУ; 3) стандарти повідомлень (структура, доступність, частота, «єдиний голос уряду»)
	Кризові комунікації та дезінформація (K5)	Реагування нерівномірне; залежність від окремих інституцій/осіб; обмежена уніфікація кризових протоколів	Єдина система кризових комунікацій: протоколи, ролі, резервні канали, узгоджені повідомлення; стійкість до інфоатак	1) типові протоколи кризового інформування (раннє повідомлення, спікери, синхронізація); 2) методичні пакети для ОВА/ОМС; 3) верифіковані державні канали/чат-боти; 4) регулярні навчання/симуляції
	Цифрова інклюзія та доступність (K3, K4)	Нерівність доступу й компетентностей; різна якість вебресурсів; частина населення виключена з е-комунікації	Мінімальні стандарти доступності й зрозумілості; поєднання онлайн + офлайн; програми цифрової інклюзії для вразливих груп	1) стандарти доступності/навігації офіційних сайтів; 2) програми цифрової грамотності (старші, ВПО, сільські громади); 3) вимога альтернативних форматів (простою мовою, аудіо/візуалізації)
	Методична підтримка ОМС (K2)	Методики/рекомендації нерівномірні; залежність від донорських проєктів	Постійний методичний контур для громад (стандарти, шаблони, навчальні модулі)	1) централізований «пакет стандартів» для ОМС (комунікаційна стратегія, кризовий план, SMM-протоколи); 2) навчальні програми з сертифікацією; 3) репозиторій кращих практик

Регіональний	<i>Узгодженість область–громади (K1)</i>	Домінує вертикаль; є «дисонанс меседжів» між ОВА і громадами; нерівна спроможність районів/громад	Регіональна координація як сервіс: синхронізація повідомлень, допомога громадам, швидке доведення рішень	1) регіональні комунікаційні осередки при ОВА (функція синхронізації); 2) щотижневі короткі координації з громадами; 3) шаблони «пакетів повідомлень» для криз
	<i>Нарощування спроможності громад (K2)</i>	Нерівна кадрова підготовка; брак техресурсів; відсутність сталих навчань	Системне навчання й підтримка: «help-desk» для сайтів/відкритих даних/e-участі; мережування громад	1) регіональні програми навчання комунікаційників; 2) консультаційний супровід для сайтів/інструментів участі; 3) міжмуніципальні мережі обміну практиками
	<i>Регіональна інформаційна стійкість (K3, K5)</i>	Локальні медіа нестабільні; високі ризики чуток; слабка інклюзивність для вразливих груп	Стійкі регіональні контури довіри: партнерства з медіа; швидка верифікація; інклюзивні канали	1) партнерські програми з локальними медіа; 2) регіональні майданчики спростувань/верифікації; 3) офлайн-канали для вразливих груп (через ЦНАП/соцслужби)
Локальний	<i>Інституціалізація комунікацій (K1, K2)</i>	Комунікації часто «за сумісництвом»; нестача стратегій; реактивність	Визначені ролі й регламенти; коротка комунікаційна стратегія; регулярний зворотний зв'язок	1) призначення відповідальних/підрозділу; 2) регламент комунікацій (канали, частота, відповіді); 3) комунікаційна стратегія громади (цілі, аудиторії, KPI)
	<i>«Якірні» канали довіри (K3, K4, K5)</i>	Сайти/соцмережі працюють нерівномірно; часто немає «єдиної точки правди»; слабка доступність	Єдина точка достовірної інформації + верифіковані канали; доступність і резервність	1) сайт як основний архів рішень/кризових інструкцій; 2) верифікація офіційних каналів у соцмережах/месенджерах; 3) резервні канали (дзеркала, чат-бот, офлайн-стенди)
	<i>Партисипація і діалог (K3)</i>	Консультації інколи формальні; низька двосторонність; «втома участі»	Процедурна участь: календар консультацій; звітність «що враховано»; різні формати	1) календар консультацій/слухань; 2) обов'язковий звіт за результатами; 3) поєднання онлайн/офлайн; 4) модерація діалогу (фасилітація)

	<i>Згуртованість і протидія атомізації (K3, K5)</i>	Фрагментація каналів довіри; нерівність доступу; поляризація; інформаційне перевантаження	Соціальна інфраструктура комунікації: хаби, платформи спільних дій, медіаграмотність	1) локальні платформи спільних дій (хаби/форуми); 2) програми медіаграмотності; 3) підтримка волонтерських мереж як партнерства; 4) інклюзивні формати для ВПО/ старших/ людей з інвалідністю

Індикатори для експертного оцінювання Індексу комунікаційної спроможності громад

Наведені нижче *індикатори* для експертного оцінювання *Індексу комунікаційної спроможності* (ІКС) громад використовуються для експертного оцінювання за п'ятибальною шкалою по кожному з 20 індикаторів, за допомогою яких оцінюються критерії К1-К5 – по 4 індикатори для кожного критерію. За цими індикаторами оцінюється, якою мірою інституційні рішення, організаційні механізми та інструменти публічних комунікацій забезпечують узгодженість дій суб'єктів публічної влади та реальне залучення громадян до управлінських процесів.

Максимальна сума оцінок усіх 20 індикаторів – 100 балів.

1) К1 – Інституційність (наявність чіткої архітектури відповідальності й координації, правила, ролі, послідовність «ініціювання → розгляд → рішення → комунікація рішення»)(максимальна сумарна оцінка – 20 балів):

1.1. Формалізація ролей і повноважень суб'єктів комунікацій (оцінюється наявність і якість нормативного закріплення ролей (ОМС, ЦНАП, КДО, ОСН, комунікаційні підрозділи тощо) за такою шкалою:

- 1 бал – ролі суб'єктів комунікацій не визначені або фрагментарні;
- 2 бали – ролі частково визначені, без чіткого розмежування;
- 3 бали – ролі визначені, але не охоплюють усі рівні/суб'єкти;
- 4 бали – ролі визначені комплексно, але з окремими прогалинами;
- 5 балів – ролі визначені повністю та закріплені у НПА і регламентах.

1.2. Наявність та функціонування координаційного «ядра» (оцінюється існування органу/механізму, який забезпечує узгодження комунікацій (коордрада, підрозділ, платформа) за такою шкалою:

- 1 бал – координація відсутня;
- 2 бали – ситуативна координація без інституційного закріплення;
- 3 бали – формально створений орган без реального впливу;
- 4 бали – функціонує координаційний орган, але з обмеженим охопленням;
- 5 балів – регулярно діє і впливає на рішення ефективно «ядро».

1.3. Узгодженість багаторівневої архітектури комунікацій (оцінюється взаємодія між рівнями: внутрішньовладні, владно-громадські та внутрішньо-громадські комунікації) за такою шкалою:

- 1 бал – повна роз'єднаність рівнів;
- 2 бали – слабка взаємодія, відсутність процедур узгодження;
- 3 бали – часткова інтеграція, окремі зв'язки працюють;
- 4 бали – системна взаємодія, але не повністю стандартизована;
- 5 балів – цілісна інтегрована система з узгодженими потоками і ролями.

1.4. Відтворюваність і стандартизація координаційних процедур (оцінюється наявність стандартів (регламентів, протоколів, циклів «участь → рішення → зворотний зв'язок») за такою шкалою:

- 1 бал – стандарти відсутні;
- 2 бали – окремі процедури формалізовано;
- 3 бали – формалізовано більшість процедури, але відсутня їх система;
- 4 бали – застосовуються стандарти, але вони не охоплюють всі процеси;
- 5 балів – повністю стандартизований і відтворюваний цикл координації.

2) К2 – Спроможність (кадрові, ресурсні та організаційні можливості реалізовувати комунікаційні функції: ресурси, компетентності, шаблони, регламенти, навчання) (максимальна сумарна оцінка – 20 балів):

2.1. Кадрова забезпеченість і компетентність у сфері комунікацій (оцінюється наявність профільних фахівців (комунікації, участь, цифрові інструменти) та рівень їх компетентності) за такою шкалою:

- 1 бал – відсутні відповідальні особи / їх функції розмиті;
- 2 бали – функції покладені формально, без спеціалізації фахівців;
- 3 бали – є відповідальні особи, але з обмеженими компетенціями;
- 4 бали – сформована команда з базовими компетенціями;
- 5 балів – професійна команда з регулярним навчанням і спеціалізацією.

2.2. Ресурсне забезпечення комунікаційної діяльності (оцінюються фінансові, технічні, цифрові ресурси (бюджет, платформи, обладнання, канали) за такою шкалою:

- 1 бал – ресурси практично відсутні;

- 2 бали – наявні мінімальні ресурси, які не забезпечують сталість;
- 3 бали – базове забезпечення ключових функцій;
- 4 бали – достатні ресурси для системної роботи;
- 5 балів – стабільне і диверсифіковане ресурсне забезпечення (бюджет + проекти + інструменти).

2.3. Організаційна інтеграція комунікаційних функцій (оцінюється вбудованість комунікацій у структуру управління (зв'язок із плануванням, прийняттям рішень, ЦНАП, дорадчими органами тощо) за такою шкалою:

- 1 бал – комунікації ізольовані від управлінських процесів;
- 2 бали – епізодична інтеграція;
- 3 бали – часткова інтеграція (окремі процеси пов'язані);
- 4 бали – системна інтеграція у більшість управлінських циклів;
- 5 балів – повна інтеграція у цикл «планування → рішення → комунікація → зворотний зв'язок».

2.4. Наявність системи методичного супроводу та розвитку спроможності (оцінюється регулярність навчання, наявність методик, інструкцій, стандартів, обміну досвідом) за такою шкалою:

- 1 бал – методичний супровід відсутній;
- 2 бали – поодинокі навчання / рекомендації;
- 3 бали – наявні окремі методичні матеріали;
- 4 бали – системна підтримка (навчання, інструкції, супровід);
- 5 балів – інституціалізована система розвитку (постійне навчання, стандарти, внутрішні протоколи, партнерства).

3) КЗ – Інклюзивність (доступність комунікацій і процедур участі для різних соціальних груп, правила зворотного зв'язку, зрозумілість процедур, публічне пояснення результатів) (максимальна сумарна оцінка – 20 балів):

3.1. Доступність каналів комунікації для різних груп населення (оцінюється наявність різноманітних каналів (онлайн/офлайн), адаптованих до різних груп (літні люди, ВПО, люди з інвалідністю, молодь тощо) за такою шкалою:

- 1 бал – комунікація доступна лише вузькому колу (один канал);

- 2 бали – обмежений набір каналів без адаптації до соціальних груп;
- 3 бали – наявні різні канали, але без системної орієнтації на групи;
- 4 бали – канали частково адаптовані до різних груп;
- 5 балів – мультиканальна, адаптована система комунікацій для всіх ключових соціальних груп населення.

3.2. Інклюзивність процедур участі (оцінюється рівень фактичного залучення різних груп до консультацій, обговорень, дорадчих органів) за такою шкалою:

- 1 бал – участь формальна, обмежена вузьким колом осіб;
- 2 бали – окремі групи залучаються епізодично;
- 3 бали – участь різних груп забезпечується частково;
- 4 бали – більшість груп залучена до процедур участі;
- 5 балів – системне представництво і активна участь різних соціальних груп.

3.3. Усунення бар'єрів доступу до комунікації та участі (оцінюється наявність заходів щодо подолання фізичних, цифрових, мовних, соціальних бар'єрів) за такою шкалою:

- 1 бал – бар'єри не враховуються;
- 2 бали – окремі бар'єри враховуються несистемно;
- 3 бали – вживаються базові заходи (часткове усунення бар'єрів);
- 4 бали – системна робота з усунення основних бар'єрів;
- 5 балів – комплексна політика доступності (універсальний дизайн, офлайн/онлайн баланс, переклади, адаптація).

3.4. Зворотний зв'язок і врахування позицій різних груп (оцінюється чи забезпечується підзвітний зворотний зв'язок («що враховано/чому ні») для різних груп населення) за такою шкалою:

- 1 бал – зворотний зв'язок відсутній;
- 2 бали – зворотний зв'язок епізодичний;
- 3 бали – існує загальний зворотний зв'язок без сегментації;
- 4 бали – зворотний зв'язок охоплює окремі соціальні групи;
- 5 балів – системний, сегментований і підзвітний зворотний зв'язок для різних соціальних груп.

4) К4 – Цифровізація (застосування електронних інструментів, відкритих даних та цифрових сервісів, поєднання онлайн/офлайн, якість цифрових і гібридних каналів, навігація, верифікація) (максимальна сумарна оцінка – 20 балів):

4.1. Розвиненість цифрових каналів комунікації та участі (оцінюється наявність і різноманітність електронних каналів (сайт, соцмережі, платформи участі, месенджери, е-консультації тощо) за такою шкалою:

- 1 бал – цифрові канали відсутні або не функціонують;
- 2 бали – наявні базові канали (сайт/соцмережі) без інтерактивності;
- 3 бали – є цифрові інструменти участі, але обмежено використовуються;
- 4 бали – функціонує кілька цифрових каналів та інструментів участі;
- 5 балів – розвинена мультиканальна цифрова екосистема комунікацій та участі.

4.2. Інтеграція цифрових інструментів в управлінський цикл (оцінюється, наскільки цифрові рішення інтегровані у процес «інформування → участь → рішення → зворотний зв'язок») за такою шкалою:

- 1 бал – цифрові інструменти ізольовані від процесу управління;
- 2 бали – використовуються лише для інформування;
- 3 бали – частково інтегровані у процеси участі;
- 4 бали – інтегровані у більшість етапів управлінського циклу;
- 5 балів – повністю інтегрована цифрова підтримка всього циклу народовладдя.

4.3. Використання відкритих даних і цифрової прозорості (оцінюється рівень доступності, актуальності та практичного використання відкритих даних (бюджети, рішення, аналітика) за такою шкалою:

- 1 бал – відкриті дані відсутні або недоступні;
- 2 бали – дані публікуються формально, без зручності;
- 3 бали – базовий доступ до ключових даних;
- 4 бали – системна публікація та оновлення даних;
- 5 балів – відкриті дані, інтегровані у сервіси, аналітику та участь громадян.

4.4. Цифрова доступність і спроможність користувачів (оцінюється доступність цифрових сервісів для різних груп (інтерфейси, мобільність, підтримка) та рівень їх фактичного використання за такою шкалою:

- 1 бал – цифрові сервіси недоступні або складні у використанні;
- 2 бали – обмежена доступність цифрових сервісів (цифровий розрив);
- 3 бали – базова доступність для більшості користувачів;
- 4 бали – зручні сервіси з урахуванням різних соціальних груп;
- 5 балів – інклюзивна цифрова екосистема (простота, підтримка, широке використання).

5) К5 – Кризостійкість (здатність комунікаційних механізмів працювати в умовах воєнних та інших надзвичайних викликів, протоколи кризової комунікації, резервні канали, протидія дезінформації та процедурним зловживанням) (максимальна сумарна оцінка – 20 балів):

5.1. Наявність і якість кризових комунікаційних протоколів (оцінюється формалізація алгоритмів дій у кризі (сповіщення, координація, взаємодія з населенням і службами) за такою шкалою:

- 1 бал – протоколи відсутні;
- 2 бали – існують фрагментарні або формальні документи;
- 3 бали – базові протоколи розроблені, але не повністю відпрацьовані;
- 4 бали – наявні дієві протоколи з регулярним застосуванням;
- 5 балів – наявна комплексна система кризових комунікацій із чіткими сценаріями і регламентами.

5.2. Безперервність і надійність комунікаційних каналів у кризі (оцінюється стійкість каналів (резервні канали, автономність, швидкість інформування) за такою шкалою:

- 1 бал – канали не працюють у кризових умовах;
- 2 бали – обмежена функціональність (часті збої);
- 3 бали – базова безперервність (частина каналів працює);
- 4 бали – стабільна робота більшості каналів;
- 5 балів – висока надійність, резервування та оперативність інформування.

5.3. Координація та узгодженість дій суб'єктів у кризових умовах (оцінюється взаємодія між ОМС, службами безпеки, ІГС, волонтерами, медіа) за такою шкалою:

- 1 бал – координація відсутня;
- 2 бали – взаємодія ситуативна, неузгоджена;
- 3 бали – налагоджено базову координацію між окремими суб'єктами;
- 4 бали – здійснюється системна взаємодія більшості суб'єктів;
- 5 балів – повністю узгоджена багаторівнева координація з чіткими ролями.

5.4. Здатність забезпечувати довіру та зворотний зв'язок у кризі (оцінюється регулярність, достовірність інформації, наявність зворотного зв'язку і пояснюваність рішень) за такою шкалою:

- 1 бал – відсутня комунікація або має місце недовіра до неї;
- 2 бали – нерегулярне або суперечливе інформування;
- 3 бали – базове інформування без системного зворотного зв'язку;
- 4 бали – регулярна комунікація з частковим врахуванням реакцій;
- 5 балів – системна, прозора і підзвітна комунікація з високим рівнем довіри.

Довідки про впровадження результатів дисертації Л.Г. ШЕГИДИ

ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
«АСОЦІАЦІЯ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД»

м. Київ, бульвар Лесі Українки, 26, офіс 500
+380689141735
office@hromady.org
www.hromady.org

№ 304/26 від 20.03.2026

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад» засвідчує, що результати дисертаційного дослідження **Шегиди Лариси Георгіївни** на тему: *«Комунікаційне забезпечення публічного управління розвитком громад в умовах євроінтеграції»* використано в аналітичній та організаційно-методичній діяльності Асоціації.

Використання результатів здійснювалося в межах співпраці з Асоціацією під час проведення авторського емпіричного дослідження *«Стан і перспективи комунікаційної політики в українських громадах у контексті відновлення»* (травень-червень 2024 року) за участі 125 респондентів – представників органів місцевого самоврядування. Опитування проведено за сприяння Асоціації з метою виявлення типових проблем, потреб і пріоритетів громад у сфері комунікаційної політики та інструментів народовладдя.

У діяльності Асоціації використано такі результати дослідження:

- узагальнені висновки емпіричного опитування щодо стану та проблем комунікаційної політики в громадах (потреби у методичному супроводі, стандартах зворотного зв'язку, розвитку гібридних каналів взаємодії та підвищенні кризової готовності);
- підготовлені авторкою підходи до формування методичних рекомендацій для громад щодо комунікаційної політики та організації процедур участі;
- опрацьований інструментарій для поширення через Асоціацію, зокрема Модельної комунікаційної стратегії громади з кризовою складовою як уніфікований шаблон для адаптації громадами до місцевих умов.

Використання зазначених результатів сприяло уточненню запитів громад-членів Асоціації на методичну підтримку, підвищенню системності підготовки рекомендацій та формуванню інструментальної основи для подальшого поширення уніфікованих підходів у сфері комунікаційної політики громад.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради як підтвердження факту використання результатів дисертаційного дослідження в діяльності Всеукраїнської Асоціації ОТГ.

Виконавчий директор

Тарас ДОБРИВСЬКИЙ



КРАСНОСІЛЬСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Набережна, 87А, с. Красносілка, Одеський р-н, Одеська обл., 67560, тел. (048) 750 20 85; 750 20 90
e-mail: rada@kranosilska-gromada.gov.ua, web: kranosilska-gromada.gov.ua Код ЄДРПОУ 04379657

№ _____

на № _____

від _____

ДОВІДКА про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Красносільська сільська рада Одеського району Одеської області засвідчує, що результати дисертаційного дослідження **ШЕГИДИ Лариси Георгіївни** на тему: *«Комунікаційне забезпечення публічного управління розвитком громад в умовах євроінтеграції»* використано у діяльності Красносільської сільської територіальної громади Одеського району Одеської області.

Впровадження здійснювалося у межах проекту «Впровадження інструментів народовладдя в практику місцевого самоврядування», який було реалізовано ГО «Одеський інститут соціальних технологій» за підтримки МФ «Відродження» протягом 2025–2026 років.

Проект спрямований на формування комплексної системи організаційно-правового забезпечення народовладдя з урахуванням комунікаційних практик у публічному управлінні розвитком громади.

У межах зазначеного проекту в управлінській практиці Красносільської сільської ради результати дисертаційного дослідження використано у процесах організації взаємодії з мешканцями громади, забезпечення процедур участі, підготовки локальних нормативно-правових актів у сфері народовладдя, а також у внутрішній координації інформаційної діяльності органів місцевого самоврядування (зокрема у взаємодії зі старостатами, ЦНАП та іншими залученими підрозділами та інституціями).

Методичні рекомендації Шегиди Л.Г. щодо кризового компонента комунікаційної стратегії як елемента комплексного механізму комунікаційного забезпечення розвитку громад відображено у Комунікаційній стратегії Красносільської сільської територіальної громади, затвердженій 11 грудня 2025 року, та в Імплементативному плані з реалізації Комунікаційної стратегії Красносільської сільської територіальної громади на 2026 рік, затверджені розпорядженням Красносільського сільського голови від 13 лютого 2026 року.



СЕД АСКОД Керівництво
ДОКУМЕНТ № 01.3/05.1-05/26/868 від 19.03.2026
Сертифікат 5E984D526F82F38F04000000B2194B019F5A3F07
Підписувач ГОРДУЗЕНКО НАДІЯ ГРИГОРІВНА
Дійсний з 24.02.2026 15:08:35 по 24.02.2027 23:59:59

Під час реалізації проекту за активної участі Шегиди Л.Г. розроблено низку локальних нормативно-правових актів, зокрема: Положення про публічні консультації, Положення про постійні комісії ради, оновлено Положення про Молодіжну раду. Також затверджено положення і створено такі консультативно-дорадчі органи: Раду старійшин, Координаційну раду з питань утвердження національної та громадянської ідентичності, Раду з питань ВПО, Раду у справах осіб з інвалідністю.

Довідку видано для подання до спеціалізованої вченої ради як підтвердження факту впровадження результатів дисертаційного дослідження в управлінську практику Красносільської сільської територіальної громади Одеського району Одеської області.

Секретар Красносільської сільської ради

Надія ГОРДУЗЕНКО

УКРАЇНА



СВІДОЦТВО

про реєстрацію авторського права на твір

№ 128288

Науковий твір «Вивчення підстав та обґрунтування доцільності зміни категорії населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади»

(вид, назва твору)

Автор (співавтори) Приходченко Людмила Леонідівна, Саханенко Сергій Єгоровіч, Миколайчук Микола Миколайович, Попов Микола Петрович, Буяновський Андрій Олександрович, Мельник Наталія Василівна, Панченко Ганна Олександрівна, Кусп'як Ігор Сергійович, Хромова Юлія Олександрівна, Лесик Олена Василівна, Тодорова Ольга Леонтівна, Піроженко Наталія Вікторівна, Латишева Вікторія Валентинівна, Крушник Андрій Семенович, Кусп'як Галина Іванівна, Дуліна Оксана Василівна, Слободянюк Юлія Юріївна, Ямковой Юрій Вячеславович, Соколік Лариса Олександрівна, Шегіда Лариса Георгіївна, Свічинський Віталій Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), псевдонім (за наявності))

Авторські майнові права належать спільно Приходченко Людмила Леонідівна, просп. Шевченко, 10/8, кв. 23, м. Одеса, 65058; Саханенко Сергій Єгоровіч, вул. Пішнівська, 22, м. Одеса, 65029; Миколайчук Микола Миколайович, вул. Мечникова, 30, кв. 64, м. Одеса, 65029; Попов Микола Петрович, вул. Заньківської, 7/2, кв. 12, м. Одеса, 65005; Буяновський Андрій Олександрович, вул. Академіка Воробйова, 1-Б, кв. 4, м. Одеса, 65031; Мельник Наталія Василівна, вул. Балківська, 139-А, кв. 15, м. Одеса, 65005; Панченко Ганна Олександрівна, вул. Фізкультурна, 10, смт Первомайське, Жовтневий р-н, Миколаївська обл., 57232; Кусп'як Ігор Сергійович, вул. Матросова, 51, м. Балта, Балтський р-н, Одеська обл., 66101; Хромова Юлія Олександрівна, вул. Перекопська, 4, кв. 22, м. Євпаторія, АР Крим, 97402; Лесик Олена Василівна, вул. Генуезька, 22, гуртожиток, м. Одеса, 65062; Тодорова Ольга Леонтівна, вул. Варненська, 17-а, кв. 39, м. Одеса, 65065; Піроженко Наталія Вікторівна, вул. Ковальська, 19, кв. 8, м. Одеса, 65020; Латишева Вікторія Валентинівна, вул. Театральна, 23, кв. 18, м. Первомайськ, Первомайський р-н, Миколаївська обл., 55213; Крушник Андрій Семенович, вул. Соборна площа, 10, кв. 12, м. Одеса, 65045; Кусп'як Галина Іванівна, вул. Льфа і Петрова, 12, кв. 31, м. Одеса, 65121; Дуліна Оксана Василівна, вул. Івана і Юрія Лип, 76, кв. 102, м. Одеса, 65058; Слободянюк Юлія Юріївна, вул. Нижня, 24, кв. 8, смт Авангард, Одеський р-н, Одеська обл., 67806; Ямковой Юрій Вячеславович, вул. Дігтярна, 33, кв. 5, м. Одеса, 65020; Соколік Лариса Олександрівна, вул. Червона, 11, м. Одеса, 65102; Шегіда Лариса Георгіївна, вул. Хіміків, 14, кв. 41, м. Южне, Одеський р-н, Одеська обл., 65481; Свічинський Віталій Сергійович, вул. Центральна, 54, с. Крижанівка, Одеський р-н, Одеська обл., 67562

(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) фізичної особи / найменування юридичної особи, адреса)

Дата реєстрації 15 липня 2024 р.

Виконувач обов'язків
Директора Державної
організації «Український
національний офіс
інтелектуальної власності та
інновацій»


Ігор ПАРЕНЧУК



УКРАЇНА • UKRAINE • UKRAINE • UKRAINE • UKRAINE • UKRAINE • UKRAINE • UKRAINE • UKRAINE • UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ ОРГАН ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ
ДЕРЖАВНА ОРГАНІЗАЦІЯ
«УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ОФІС ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ
ВЛАСНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙ»
(УКРНОІВІ)

Оригіналом цього документа є електронний документ з ідентифікатором:

CR0651150724

Для отримання оригіналу документа необхідно:

1. Перейти за посиланням: <https://sis.nipo.gov.ua>
2. Обрати пункт меню «СЕРВІСИ» «Отримати оригінал документу».
3. Вказати ідентифікатор документу та натиснути на кнопку «Завантажити».

Цей ідентифікатор є конфіденційною інформацією,
не повідомляйте його нікому