

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Комунікативні стратегії територіальних громад»

Здобувачки 4 курсу 4АПУА групи
Освітньої програми Публічне управління та адміністрування
Спеціальності 281, Публічне управління та адміністрування
Галузі знань 28, Публічне управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти Бакалавр

Свистун Вікторія Миколаївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Використання чужих ідей,
результатів і текстів мають посилання
на відповідне джерело**

Науковий керівник ст. викл. Заболотна Н.М.
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, посада)

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

(підпис) (ініціали, прізвище)

м. Вінниця 2026

Анотація. Свистун Вікторія Миколаївна. Комунікативні стратегії територіальних громад: кваліфікаційна робота здобувачки ступеня вищої освіти бакалавр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026.

Мета роботи – визначити особливості формування та здійснення комунікативних стратегій територіальних громад, ґрунтуючись на комплексному застосуванні теоретичних та практичних підходів до комунікації, з урахуванням міжнародного досвіду та кращих практик залучення населення до управління громадою. Об’єкт дослідження – процеси комунікації та взаємодії між органами влади і населенням у територіальних громадах. Предмет дослідження – комунікативні стратегії територіальних громад. У дослідженні розкрито теоретичні засади комунікативних стратегій, проаналізовано нормативно-правове та інституційне забезпечення їх реалізації, досліджено міжнародні практики організації комунікації у громадах, а також визначено напрями їх впровадження в Україні. Запропоновано підходи до удосконалення комунікативних стратегій територіальних громад.

Ключові слова: територіальні громади, комунікативні стратегії, місцеве самоврядування, громадська участь, публічна комунікація, електронна демократія, цифровізація.

Annotation. Svystun Viktoriia Mykolaivna. Communication strategies of territorial communities: qualification work of a candidate for a bachelor's degree in specialty 281 Public management and administration. Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2026.

The purpose of the work is to determine the features of the formation and implementation of communication strategies of territorial communities, based on the integrated application of theoretical and practical approaches to communication, taking into account international experience and best practices of involving the population in community management. The object of the study is the processes of communication and interaction between government bodies and the population in territorial communities. The subject of the study is communication strategies of territorial communities. The work reveals the theoretical principles of communication strategies, analyzes the regulatory and institutional support for their implementation, investigates international practices of organizing communication in communities, and also identifies directions for their implementation in Ukraine. Approaches to improving the communication strategies of territorial communities are proposed.

Keywords: territorial communities, communication strategies, local self-government, public participation, public communication, e-democracy, digitalization

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	8
1.1. Сутність та основні принципи комунікативних стратегій територіальних громад.....	8
1.2. Роль ефективної комунікації між органами влади та населенням в рамках функціонування територіальних громад.....	14
Висновки до 1 розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	21
2.1. Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики територіальних громад.....	21
2.2. Інституційні засади та механізм формування комунікативних стратегій у територіальних громадах.....	29
Висновки до 2 розділу.....	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ.....	42
3.1. Міжнародні практики організації комунікативних стратегій у територіальних громадах.....	42
3.2. Впровадження міжнародних практик для удосконалення комунікативних стратегій територіальних громад в Україні.....	50
Висновки до 3 розділу.....	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Комунікативні стратегії територіальних громад є важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування з жителями громади та інститутами громадянського суспільства. В свою чергу, система комунікацій у громадах має багатокomпонентний характер і охоплює організаційні, інформаційні, цифрові та соціальні інструменти, які дозволяють забезпечувати прозорість управлінських рішень, залучати громадян до процесів прийняття рішень та підвищувати ефективність функціонування територіальних громад. Якість комунікації безпосередньо впливає на рівень довіри населення до органів місцевої влади, сприйняття політики громади та готовність громадян брати участь у суспільних процесах.

У зв'язку з цим постає необхідність системного аналізу процесів формування та реалізації комунікативних стратегій територіальних громад з урахуванням чинного законодавства, організаційних засад та практики взаємодії органів влади з населенням.

Особливої ваги набуває питання побудови ефективних комунікаційних механізмів в умовах трансформацій у громадах, зростання ролі цифрових платформ та медіаграмотності громадян. Адже від здатності органів місцевого самоврядування налагоджувати системний діалог із мешканцями залежить успішність реалізації локальних реформ, формування активної громадської підтримки управлінських рішень тощо.

Науково-теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних учених, які розглядають питання комунікативних стратегій територіальних громад, зокрема: Є. Блінова, М. Гвоздь, Л. Гриневич, Н. Гринчак, Т. Гузенко, О. Гусар, О. Ковтун, О. Д. Лазор, О. Я. Лазора, А. Линдюк, О. Михайлової, А. Мунько, С. Приліпко, Л. Прогонюк, О. Сердюк, О. Тодорової, Л. Хижняк, Т. Цапик, О. Чорнобут та ін. У них автори висвітлюють теоретичні засади формування та реалізації комунікативних стратегій територіальних громад, окреслюють еволюцію наукових підходів до побудови ефективної взаємодії

органів влади з населенням тощо. Окрім того, загальні засади побудови комунікацій та комунікативних стратегій стали предметом наукового інтересу ряду зарубіжних вчених, праці яких розглянуто нами у кваліфікаційній роботі, а саме: D. Eller, S. Rezeki, J. Wuysang та ін.

Таким чином, проблематика здійснення комунікативних стратегій територіальних громад неодноразово ставала предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Водночас, у науковій літературі переважають дослідження, зосереджені на окремих елементах комунікації в громадах, наприклад, на нормативно-правових засадах, цифрових інструментах взаємодії з громадянами або ролі місцевих медіа, тоді як комплексний аналіз механізмів формування та реалізації комунікативних стратегій з урахуванням сучасних викликів, таких як цифровізація, інформаційна відкритість та підвищення медіаграмотності громадян, залишається недостатньо опрацьованим. Це зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи – «Комунікативні стратегії територіальних громад».

Мета роботи – визначити особливості формування та здійснення комунікативних стратегій територіальних громад, ґрунтуючись на комплексному застосуванні теоретичних та практичних підходів до комунікації, з урахуванням міжнародного досвіду та кращих практик залучення населення до управління громадою.

З огляду на мету дослідження, його **завданнями** стали такі:

1. Уточнити сутність та систематизувати основні принципи комунікативних стратегій територіальних громад.
2. Виявити роль ефективної комунікації між органами влади та населенням в рамках функціонування територіальних громад.
3. Узагальнити нормативно-правове забезпечення комунікативної політики територіальних громад.
4. Дослідити інституційні засади та механізм формування комунікативних стратегій у територіальних громадах.

5. Окреслити міжнародні практики організації комунікативних стратегій у територіальних громадах.

6. Виявити перспективи впровадження міжнародних практик для удосконалення комунікативних стратегій територіальних громад в Україні.

Об'єкт дослідження – процеси комунікації та взаємодії між органами влади і населенням у територіальних громадах.

Предмет дослідження – комунікативні стратегії територіальних громад.

Методи дослідження. У ході виконання роботи були застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. До загальнонаукових методів належать системний аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування та моделювання, що дозволило всебічно розглянути процеси формування та реалізації комунікативних стратегій у територіальних громадах. Серед спеціальних методів використовувалися інструменти нормативно-правового аналізу, метод порівняння та прогнозування у сфері місцевого самоврядування та взаємодії влади з населенням. Крім того, для дослідження практичних аспектів організації комунікації між органами влади та громадськістю були застосовані методи управлінського аналізу, зокрема метод системного аналізу, метод структуризації процесів управління, що дозволило визначити ефективність реалізації комунікативних стратегій у територіальних громадах.

Практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного дослідження можуть бути корисними в практичній діяльності органів місцевого самоврядування, відповідальних за формування та реалізацію комунікативних стратегій територіальних громад і організацію ефективної взаємодії з населенням. Крім того, отримані висновки та узагальнення можуть застосовуватися в освітньому процесі при підготовці навчальних та методичних матеріалів з питань місцевої комунікації, участі громадян у прийнятті рішень та розвитку громадянського суспільства. Загалом, проведене дослідження має комплексний характер, поєднуючи теоретичні положення з практичними рекомендаціями щодо вдосконалення

комунікативної діяльності територіальних громад та підвищення ефективності взаємодії влади і громадян.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на науково-практичній конференції «Глобальні виклики і сталий розвиток територіальних громад України» (м. Вінниця, 31 березня 2026 р.) та на I Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри» (м. Вінниця, 24 квітня 2026 року). Матеріали доповідей опубліковані у збірниках наукових заходів. Робота обговорена й рекомендована до захисту на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел та літератури (65 найменувань), додатків. Основний обсяг роботи – 58 сторінок. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та основні принципи комунікативних стратегій територіальних громад

На сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування в Україні істотно зростає роль ефективної взаємодії між органами влади та громадськістю, що особливо актуалізується в умовах децентралізаційних перетворень. Територіальні громади, утворені в результаті адміністративно-територіальної реформи, є самостійними суб'єктами публічного управління, які реалізують не лише управлінські й сервісні функції, а й забезпечують системну комунікацію з мешканцями на засадах відкритості, прозорості та партнерської взаємодії.

Як підкреслює українська науковиця О. Д. Лазор, «у сучасній системі місцевого самоврядування України вагоме місце належить територіальній громаді, що якнайповніше відповідає національним історичним традиціям» [19, с. 185]. На думку О. Я. Лазора та О. Д. Лазор, «питання оптимізації адміністративно-територіального поділу, відповідно до чого створюється система органів публічної влади на місцях – адміністративно-територіальний устрій, організація котрого є стратегічною проблемою кожної незалежної держави, ефективно вирішення якої визначає рівень консолідації суспільства, – надалі залишається актуальним для України» [20, с. 23].

Т. Цапик зазначає, що «комунікація в територіальній громаді є одним з ключових елементів розвитку місцевого самоврядування, оскільки дозволяє залучити мешканців до прийняття рішень і встановити відкритий діалог між владою та населенням» [49, с. 65]. Н. Гавкалова та Д. Кумар доводять, що «сучасні наукові підходи до комунікативних стратегій територіальних громад базуються на розгляді їх як ключового механізму налагодження системного діалогу між органами місцевого самоврядування та мешканцями,

спрямованого на ефективний розвиток громади та зміцнення її бренду. Ці стратегії дозволяють органам влади краще розуміти потреби та очікування мешканців, що забезпечує більш ефективне планування місцевих програм і проєктів» [4, с. 114]. Т. Гузенко вказує на те, що «комунікативні стратегії також стимулюють активну участь громадян у процесах управління, включаючи обговорення бюджету, соціальних програм та інфраструктурних проєктів» [10, с. 10].

Тобто, завдяки таким підходам громада отримує можливість самостійно визначати пріоритети свого розвитку та брати участь у їх реалізації. Важливо, що комунікаційна взаємодія охоплює всі групи населення, враховуючи різні вікові, соціальні та професійні категорії, що підвищує ефективність ухвалених рішень. Стратегії включають використання сучасних інформаційних технологій, медіа та соціальних платформ для оперативного інформування мешканців. Вони допомагають формувати позитивний імідж громади, підкреслюючи її унікальні культурні, історичні та природні особливості [10, с. 10]. Крім того, як доводить Т. Польська, «комунікативні стратегії забезпечують систематичний зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно коригувати політику розвитку та враховувати нові потреби населення. Вони також стимулюють розвиток громадських ініціатив і соціального капіталу, сприяючи зміцненню громадянського суспільства» [33, с. 249]. В свою чергу, реалізація таких стратегій підвищує ефективність місцевого самоврядування та дозволяє досягати сталого і гармонійного розвитку території. Загалом, вважаємо, що комунікативні стратегії виступають інструментом інтеграції всіх учасників громади у процес прийняття рішень, забезпечуючи прозорість, участь та соціальну згуртованість.

Базуючись на дослідженні Т. Сивак, зазначимо, що за своїм змістом та призначенням комунікативні стратегії територіальних громад є комплексними програмами, спрямованими на встановлення та підтримку ефективних зв'язків між членами громади та органами місцевого самоврядування, а також на просування території в контексті її брендингу. Вони розробляються у рамках

стратегічного планування розвитку громади і визначають цілі, завдання, канали комунікації та етапи реалізації [46, с. 42]. Як зазначають С. Приліпко, Н. Васильєва, О. Бойко, «комунікативна стратегія територіальної громади є інструментом залучення громадян до місцевих процесів, спираючись на компетентнісний та гендерний підходи, що дозволяє інтегрувати населення у управлінські рішення та підтримувати прозорий діалог між владою і громадою» [35, с. 89].

Тобто, сутність цих стратегій полягає, перш за все, у забезпеченні врахування інтересів членів громади при прийнятті рішень місцевого значення. В свою чергу, цей процес включає залучення громадян до управлінських процесів, таких як бюджетне та фінансове планування або розробка місцевих програм, що дозволяє забезпечити ефективну участь населення у формуванні політик громади. Л. Хижняк підкреслює, що «комунікативна стратегія розвитку територіальної громади має бути спрямована на консолідацію і згуртованість учасників через прагматичне стратегічне партнерство, співпрацю та взаємну відповідальність для досягнення взаємно узгоджених цілей» [48, с. 7].

Варто звернути увагу на той факт, що комунікативні стратегії спрямовані також на просування території та її унікальних особливостей, створення позитивного іміджу громади та встановлення довірливих відносин між населенням і органами місцевого самоврядування, що сприяє зміцненню взаємної відповідальності та розвитку територіальних утворень. Погоджуємось із Л. Прогонюк, яка доводить, що «публічне управління та стратегії комунікативної взаємодії влади і громади потребують нормативно-правового підходу та врахування багатогранності впливу факторів, а процес участі громадськості у прийнятті управлінсько-владних рішень є складним і вимагає планування, координації та співпраці всіх зацікавлених сторін» [42, с. 10]. О. Чорнобут вказує на те, що «у сучасних умовах, особливо під час військового стану, проблеми комунікації загострюються через дестабілізацію звичного устрою громад, міграцію населення та дезінформаційний вплив, що

створює осередки внутрішніх ідеологічних конфліктів та ускладнює соціальну взаємодію» [52, с. 33]. Отже, як слідує із наведеного, за таких умов особливо актуальним стає формування стратегій, спрямованих на соціальну згуртованість та підтримку громадянської активності.

Базуючись на наведених думках науковців, сформулюємо власне бачення поняття сутності комунікативних стратегій територіальних громад: комунікативні стратегії територіальних громад – це комплексні програми, що забезпечують ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування та мешканцями, спрямовані на врахування інтересів громади при прийнятті рішень, залучення громадян до управлінських процесів, формування позитивного іміджу території, зміцнення соціальної згуртованості та підтримку громадянської активності.

Для ефективної реалізації комунікативних стратегій необхідно дотримуватися низки принципів. Вони, як доводить С. Приліпко, «повинні бути системними, тобто розроблятися на довгострокову перспективу з урахуванням соціально-економічного розвитку території та поглядів місцевої влади й населення щодо перспектив розвитку» [35, с. 89]. Далі обґрунтуємо принципи комунікативних стратегій територіальних громад (див. Додаток А).

Обґрунтуємо наведені принципи (див. Додаток А).

По-перше, стратегії повинні бути системними та передбачати чітке планування ключових етапів та ресурсів для досягнення визначених цілей, що забезпечує їх послідовність і результативність. Вони повинні інтегруватися з іншими стратегічними документами громади, враховуючи економічні, соціальні та культурні аспекти розвитку території. Такий системний підхід дозволяє не лише передбачати можливі ризики, а й адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та потреб населення.

По-друге, важливим є активне залучення громади до стратегічного планування через опитування та обговорення пріоритетних завдань, що забезпечує відповідність комунікативної стратегії стратегічним цілям розвитку території та дозволяє розробити ефективні повідомлення, план дій і

систему моніторингу. Це, на думку Л. Гриневич й В. Буслаєва, «дозволяє забезпечити відповідність комунікативної стратегії стратегічним цілям розвитку території, а також розробити ефективні повідомлення, план дій та систему моніторингу» [6, с. 29].

По-третє, стратегії мають враховувати комунікаційні уподобання різних цільових груп і забезпечувати вибір доступних і зручних каналів комунікації з чітким і зрозумілим повідомленням. Н. Гринчак та А. Синяков наголошують, що «комунікації у публічному управлінні реалізуються в межах чинних етичних та правових норм, без пропаганди чи фальсифікації фактів, із забезпеченням прозорості інформації для всіх учасників процесу» [7, с. 112].

По-четверте, не менш важливим є встановлення системи зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати комунікаційну політику відповідно до потреб громади. Як зазначає О. Чорнобут, «у процесі реалізації комунікативних стратегій використовуються різноманітні методи, включаючи генерацію та актуалізацію територіальних смислів через створення текстів територіальної ідентичності, проекти місцевих свят або документальні фільми про історичні події» [52, с. 33].

По-п'яте, в процесі реалізації стратегій, поширення цих матеріалів у книгах, рекламі, публічних доповідях і мас-медіа посилює відчуття належності до громади та поглиблює сприйняття територіальних смислів. Адже використання мас-медіа дозволяє формувати відчуття належності до громади серед незнайомих людей, а опосередковані шляхи комунікації, включно з отриманням інформації від знайомих або через медіа, а також особистий досвід взаємодії з територією, сприяють глибшому сприйняттю територіальної залученості [15, с. 270].

Важливими є також прозорість і відкритість, зрозумілість повідомлень, оперативна передача інформації та узгодженість комунікативної стратегії з іншими стратегічними планами розвитку території. Зокрема, О. Сердюк та Є. Проценко доводять, що «ефективність комунікативних стратегій залежить від багатьох факторів, таких як характер управлінської діяльності, індивідуальні

психологічні особливості учасників взаємодії, рівень сумісності групи та вибірковість відносин» [45, с. 21].

Значення мають також правильний вибір каналу комунікації, зрозумілість повідомлень, відкритість діяльності та оперативна передача медіаінформації [53, с. 74].

Загалом, у комунікативних стратегіях територіальних громад засоби масової інформації виконують роль джерела інформації, інструмента формування іміджу та засобу контролю діяльності [59, с. 31].

Крім того, ефективність комунікативної стратегії підвищується за умови її узгодженості з іншими стратегічними планами території, активної участі органів влади та місцевого самоврядування, а також наявності сформованої територіальної ідентичності, яка включає історичну та культурну спадщину, місцеві продукти, товари та послуги, а також унікальні заходи на території [47, с. 90].

Таким чином, комунікативні стратегії територіальних громад є важливим інструментом для формування ефективних зв'язків у громаді, зміцнення довіри, розвитку територіальної ідентичності та підвищення конкурентоспроможності території через комплексний та системний підхід до комунікаційної політики. Вони є невід'ємною складовою інформаційно-комунікаційного супроводу реалізації стратегій розвитку територій і дозволяють не лише адаптувати громаду до сучасних викликів, але й забезпечити прозорість, залученість та соціальну згуртованість населення.

Комунікативні стратегії територіальних громад ґрунтуються на принципах системності та стратегічної узгодженості, що забезпечує чітке планування етапів, ресурсів і цілей та інтеграцію з іншими стратегічними документами громади. Принцип залучення громади передбачає активну участь мешканців у плануванні та реалізації комунікацій через опитування, консультації й обговорення. Принцип орієнтації на цільові групи забезпечує врахування потреб і комунікаційних уподобань різних категорій населення та вибір доступних і зрозумілих каналів комунікації. Принцип прозорості та

етичності комунікацій гарантує відкритість, достовірність і правову відповідність інформації, що поширюється. Принцип зворотного зв'язку та адаптивності дозволяє своєчасно коригувати стратегію відповідно до змін потреб громади та зовнішніх умов. Принцип багатоканальності та різноманітності методів комунікації передбачає використання різних форматів і каналів, включно з мас-медіа, публічними заходами та цифровими платформами. Принцип врахування територіальної ідентичності спрямований на посилення відчуття належності до громади та використання історичних, культурних і соціальних особливостей території.

1.2. Роль ефективної комунікації між органами влади та населенням в рамках функціонування територіальних громад

Грунтуючись на викладеному вище, зазначимо, що ефективна комунікація між органами влади та населенням є важливим чинником успішного функціонування територіальних громад, забезпечуючи прозорий обмін інформацією та формування довіри серед громадян. Вона сприяє активній участі мешканців у процесах місцевого самоврядування та прийнятті рішень, що підвищує ефективність управління.

О. Гусар зазначає, що «формування сучасної (новітньої) концепції публічного управління повоєнного періоду зумовлено виникненням комунікаційних зв'язків між державними інституціями та громадськістю, що створюють якісно нові відносини з частковою приватизацією функцій органів влади» [11, с. 418].

При цьому, ефективна комунікація між органами влади та населенням є одним із ключових чинників успішного функціонування територіальних громад. Вона відіграє фундаментальну роль у формуванні довіри між громадянами та місцевою владою, адже саме через відкритий та прозорий обмін інформацією мешканці мають змогу відчувати, що їхні інтереси враховуються. Крім того, регулярний та достовірний обмін інформацією

сприяє підвищенню легітимності прийнятих рішень і зменшенню ризику виникнення конфліктів. Така комунікація стимулює активну участь громадян у житті громади та ухваленні рішень, що безпосередньо впливає на ефективність місцевого самоврядування. В результаті забезпечується взаємна відповідальність влади і населення за розвиток території та реалізацію спільних стратегічних цілей.

На думку М. Гвоздь, «надання достовірної та своєчасної інформації про діяльність органів влади, прийняті рішення, реалізовані програми та плани розвитку території сприяє формуванню у населення відчуття залученості та відповідальності за долю своєї громади» [5, с. 12].

Вважаємо, що це також дозволяє мешканцям оцінювати ефективність управлінських рішень і реагувати на них конструктивно, сприяючи зменшенню конфліктів та непорозумінь. Крім того, відкритий обмін інформацією стимулює громадян до активної участі у розвитку території та забезпечує більш прозору й підзвітну систему місцевого самоврядування. Такий підхід створює передумови для формування довгострокової довіри між владою та населенням, зміцнює соціальну згуртованість і підвищує якість життя громади.

Прозорість інформації дозволяє не лише підвищити рівень довіри, а й зменшити ризик виникнення непорозумінь між владою та громадянами. Коли населення отримує повну картину щодо рішень органів влади, воно може краще оцінювати ефективність цих рішень та реагувати на них конструктивно. Ефективна комунікація також передбачає постійний двосторонній обмін інформацією, коли мешканці не лише отримують дані, а й можуть висловлювати свої потреби, пропозиції та зауваження. Це дозволяє органам влади більш оперативно реагувати на запити населення і своєчасно коригувати напрямки розвитку громади [34, с. 195]. О. Михайлова наголошує, що «однією з важливих переваг ефективної комунікації є підвищення легітимності ухвалених рішень. Якщо громадяни залучені до процесу управління і мають можливість висловити свою думку, вони легше приймають рішення, які

приймає влада» [25, с. 93]. Це особливо важливо у випадках, коли реалізація певних програм чи проєктів потребує спільних ресурсів громади та підтримки місцевого населення. Залучення мешканців до обговорення планів розвитку території забезпечує більш зважені та обгрунтовані рішення, які відповідають реальним потребам громади.

Форми ефективної комунікації можуть бути різними і залежать від специфіки територіальної громади (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Деякі форми ефективної комунікації органів влади та населення

Джерело: доопрацьовано автором на основі [21; 25; 34; 28; 51; 62]

Так, інформування населення є однією з базових форм взаємодії. Воно здійснюється через офіційні сайти органів влади, засоби масової інформації, публічні звіти, інформаційні бюлетені та інші канали комунікації. Інформування дозволяє мешканцям отримувати актуальні дані про роботу органів влади, плановані заходи та їхні результати, що підвищує рівень прозорості та підзвітності влади перед громадою [62, с. 304].

Ще однією ефективною формою є консультації з населенням. Вони проводяться у форматі громадських слухань, обговорення проєктів нормативних актів, опитувань та спеціальних робочих груп. Консультації дозволяють врахувати різні думки та пропозиції громадян, що сприяє ухваленню більш збалансованих рішень. Також вони дозволяють виявити потенційні проблеми на ранніх етапах планування і запобігти конфліктним ситуаціям, які могли б виникнути під час реалізації рішень органів влади.

Активна участь громадян у процесі прийняття рішень на місцевому рівні реалізується через механізми прямої та дорадчої демократії, зокрема вибори,

громадські збори, громадські слухання та інші форми участі. Такі інструменти забезпечують залучення мешканців до обговорення суспільно важливих питань і сприяють урахуванню інтересів територіальної громади в діяльності органів місцевого самоврядування. Муніципальні вибори є важливим механізмом, який дозволяє громадянам обирати представників до органів місцевого самоврядування. Вони забезпечують легітимність влади і стимулюють залучення населення до активної громадянської діяльності. Як зазначає А. Линдюк, «громадянська ініціатива у законотворчості також надає можливість частині населення вносити пропозиції щодо вдосконалення нормативних актів та місцевих програм. Це сприяє більшій гнучкості та адаптивності рішень до потреб громади» [21, с. 158].

Територіальне громадське самоврядування передбачає самоорганізацію мешканців для вирішення питань згідно зі статутом громади. Така форма залучення населення особливо ефективна у малих громадах, де мешканці активно взаємодіють між собою та беруть участь у колективних рішеннях. Публічні слухання дозволяють громадянам висловлювати свою думку щодо різних проектів, планів і програм, що запроваджуються органами влади. Участь у цих слуханнях формує у населення відчуття відповідальності та власного внеску у розвиток громади [51, с. 219].

Разом з тим, як доводить А. Мунько, «громадські збори дають можливість обговорювати актуальні муніципальні питання, отримувати інформацію про діяльність органів самоврядування та дії посадових осіб. Це сприяє розвитку громадянської обізнаності та покращує взаємодію між владою та населенням. Опитування населення дозволяють визначати думку громадян щодо особливо важливих рішень і забезпечують органам влади необхідні дані для прийняття оптимальних управлінських рішень» [28, с. 9].

Звернення громадян, як індивідуальні, так і колективні, є ще одним важливим інструментом комунікації. Вони дозволяють мешканцям безпосередньо впливати на роботу органів влади та отримувати відповіді на конкретні запити. Консультації між громадськістю та органами влади

допомагають визначати проблемні питання, врегульовувати конфлікти та формувати спільні стратегії розвитку. Є. Блінов вказує на те, що «участь населення у прийнятті рішень має численні переваги. Вона створює відчуття залученості, дозволяє враховувати різні точки зору, забезпечує постійний зворотний зв'язок, сприяє громадському контролю та підвищує якість життя. Залучення громадян до планування та управління забезпечує більш прозору та підзвітну систему влади, що формує довіру між населенням та місцевими органами влади» [1, с. 21].

Тобто, активна участь громадян дозволяє враховувати різні точки зору та потреби мешканців при прийнятті управлінських рішень, що підвищує їхню обґрунтованість і ефективність. Вона сприяє створенню відчуття спільної відповідальності за розвиток громади та стимулює громадську активність. Крім того, залучення населення зміцнює партнерські відносини між громадою та владою, забезпечуючи довгострокову стабільність місцевого самоврядування. А ефективна комунікація – це основа для розвитку активного громадянського суспільства. Адже вона дозволяє не лише покращувати взаєморозуміння, а й забезпечує реальний вплив населення на розвиток територіальних громад.

Підтримка громадських організацій, консультації та різноманітні форми участі громадян створюють механізми для розв'язання соціально значущих проблем та підвищення якості життя. Через таку взаємодію влада та населення спільно визначають пріоритети розвитку території, формують стратегії соціально-економічного розвитку та забезпечують сталість громадських ініціатив. Ефективна комунікація також сприяє формуванню культури відкритості та підзвітності влади. Вона стимулює громадян до активної участі у житті громади, підвищує відповідальність влади перед населенням і створює умови для більш ефективного використання ресурсів громади. Крім того, постійний діалог між владою та громадянами зменшує конфлікти, забезпечує своєчасне вирішення проблем і сприяє побудові довготривалих партнерських відносин

Отже, ефективна комунікація є невід'ємною частиною сталого розвитку територіальних громад. Вона поєднує прозорість, участь громадян, легітимність рішень та соціальну відповідальність, створюючи умови для гармонійного розвитку громади, зміцнення громадянського суспільства та покращення якості життя її мешканців. Налагоджені комунікаційні процеси сприяють підвищенню рівня довіри населення до органів місцевого самоврядування та їхніх управлінських рішень. Вони також забезпечують своєчасне врахування потреб і очікувань різних соціальних груп, що підвищує результативність місцевої політики. Активний зворотний зв'язок дозволяє коригувати управлінські дії відповідно до реальних викликів і запитів громади. У результаті, комунікація стає важливим інструментом консолідації громади та досягнення довгострокових цілей її розвитку.

Висновки до 1 розділу

Підведемо підсумки першого розділу кваліфікаційної роботи.

✓ Визначивши сутність комунікативних стратегій територіальних громад, ми виявили, що територіальні громади є ключовим елементом місцевого самоврядування, а комунікативні стратегії виступають інструментом налагодження взаємодії між органами місцевого самоврядування та мешканцями. Комунікативні стратегії територіальних громад доцільно визначати як цілісну систему заходів і підходів, спрямованих на інформування населення, урахування інтересів громади, залучення громадян до управлінських процесів, формування позитивного іміджу території та зміцнення соціальної згуртованості. Реалізація таких стратегій ґрунтується на принципах системності, відкритості й прозорості комунікацій, активного залучення мешканців, урахування цільових аудиторій і каналів комунікації, етичності, забезпечення зворотного зв'язку та можливості корекції комунікаційних рішень.

✓ Виявивши роль ефективної комунікації між органами влади та населенням в рамках функціонування територіальних громад, зазначили, що ефективна комунікація між органами влади та населенням є фундаментальною умовою розвитку територіальних громад, адже вона забезпечує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, формує довіру громадян і сприяє легітимності ухвалених рішень. Завдяки двосторонньому обміну інформацією мешканці мають можливість висловлювати свої потреби та пропозиції, а органи влади – своєчасно реагувати на запити громади й коригувати напрями розвитку. Основними формами комунікації є інформування через офіційні веб ресурси, мас-медіа, публічні звіти, консультації, громадські слухання та звернення громадян, що сприяє залученню населення до управлінських процесів.

РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики територіальних громад

Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики територіальних громад є ключовою засадою належної організації взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням, інститутами громадянського суспільства та засобами масової інформації.

У контексті реалізації реформи децентралізації, особливої ваги набувають принципи відкритості, прозорості та підзвітності діяльності місцевих органів влади. Ефективна комунікація в цьому аспекті постає не лише як інструмент інформування, а як системоутворюючий елемент публічного управління, що сприяє зміцненню довіри населення та забезпеченню стабільності управлінських процесів на рівні територіальних громад [63, с. 441].

Н. Виноградова наголошує на тому, що «міжнародні стандарти комунікативної політики територіальних громад відіграють ключову роль у формуванні принципів відкритості, підзвітності та участі громадян у місцевому самоврядуванні. Саме міжнародні правові акти закладають концептуальні орієнтири для організації ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування та населенням» [3, с. 15].

Базовим документом у сфері розвитку місцевої демократії є Європейська хартія місцевого самоврядування [13]. Вона закріплює принцип організаційної, фінансової та функціональної автономії місцевих органів влади, визначає гарантії їх самостійності у вирішенні питань місцевого значення та підкреслює необхідність забезпечення реальної участі членів територіальної громади в управлінні. Хартія також акцентує на підзвітності

органів місцевого самоврядування перед громадою, що безпосередньо пов'язано з обов'язком забезпечення прозорості та системної комунікації. Крім того, документ визначає стандарти участі громадян у плануванні місцевих програм та бюджету, що сприяє більшій відкритості управлінських процесів. Він підкреслює важливість ефективних каналів комунікації між владою та населенням для зміцнення довіри та демократичної легітимності рішень. Нарешті, Хартія закликає держави-члени створювати нормативно-правові та організаційні умови для впровадження механізмів зворотного зв'язку, що дозволяють мешканцям впливати на політику місцевого самоврядування.

Важливим міжнародним інструментом є Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, яка гарантує свободу вираження поглядів (стаття 10) [16], включно з правом отримувати та поширювати інформацію без втручання з боку органів державної влади. У контексті діяльності територіальних громад, положення Конвенції створюють правову основу для забезпечення інформаційної відкритості, плюралізму думок та недопущення необґрунтованих обмежень доступу до суспільно значущої інформації. Це означає, що органи місцевого самоврядування зобов'язані надавати громадянам повну та своєчасну інформацію про свої рішення та діяльність, створюючи умови для прозорості комунікації. Конвенція також закріплює право кожного на об'єктивну інформацію, що дозволяє запобігати дезінформації та маніпуляціям у суспільстві. Вона слугує основою для розвитку ефективних каналів зворотного зв'язку між владою та населенням, таких як громадські слухання, петиції та консультації. Виконання положень Конвенції сприяє формуванню довіри до місцевих органів влади та зміцнює легітимність прийнятих рішень. Крім того, Конвенція підкреслює необхідність балансу між правом на інформацію та захистом законних інтересів третіх осіб, що робить комунікацію в громадах відповідальною та етичною.

Суттєве значення для розвитку прозорості публічного управління має Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів (Тромська конвенція) [17]. Цей акт уперше на міжнародному рівні закріпив загальне

право кожної особи на доступ до офіційних документів, які перебувають у розпорядженні органів влади. Ця Конвенція встановлює принцип максимального розкриття інформації, визначає вичерпний перелік підстав для обмеження доступу та зобов'язує держави створювати ефективні процедури розгляду інформаційних запитів. Вона підкреслює важливість забезпечення рівного доступу для всіх громадян, незалежно від їхнього соціального статусу чи місця проживання, стимулює розвиток прозорої системи внутрішніх процедур органів влади щодо обробки запитів на інформацію. Виконання її положень сприяє підвищенню довіри громадян до органів публічного управління та зміцненню демократичних принципів у державі. Крім того, Тромська конвенція створює правову основу для активного залучення населення до контролю за діяльністю місцевих органів влади та прийняття рішень на основі відкритої інформації.

Окрему роль у формуванні стандартів місцевої комунікативної політики відіграють рекомендації Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи, які визначають практичні орієнтири для розвитку відкритого та прозорого врядування на місцевому рівні.

Зокрема, Рекомендація CM/Rec(2001)19 [43] підкреслює необхідність участі громадян у демократичному управлінні, організації консультацій та забезпеченні прозорості ухвалення рішень органами місцевого самоврядування.

Рекомендація CM/Rec(2007)7 [56] регламентує використання електронних засобів участі, включно з платформами для онлайн-опитувань, петицій та обговорень проєктів рішень, що сприяє залученню більш широкого кола мешканців.

Рекомендація CM/Rec(2010)2 [61] акцентує увагу на інклюзивності публічного діалогу, закликаючи забезпечити участь різних соціальних груп, включно з представниками меншин, молоддю та людьми з обмеженими можливостями, у процесах ухвалення рішень. У своїх документах Конгрес також наголошує на необхідності стратегічного підходу до комунікації, що

включає планування каналів взаємодії, визначення цільових аудиторій та систематичну оцінку ефективності комунікаційних заходів. Виконання цих рекомендацій створює умови для відкритого, підзвітного та демократичного управління на рівні територіальних громад [61, с. 441].

Отже, зазначені міжнародні нормативні акти не лише визначають базові права людини у сфері інформації та участі, а й формують системні стандарти відкритості, підзвітності та прозорості, які мають бути інтегровані у комунікативну політику територіальних громад як невід'ємний елемент демократичного місцевого самоврядування.

Національне законодавство України адаптує міжнародні стандарти комунікації в діяльності територіальних громад та регулює механізми взаємодії органів влади з населенням, створюючи правову основу для відкритості, підзвітності та участі громадян у процесах публічного управління.

Конституція України [18] гарантує базові права громадян у сфері комунікації з владою. Зокрема, стаття 34 закріплює право на свободу думки та слова, а стаття 32 гарантує право на інформацію, що забезпечує можливість відкритого діалогу між органами влади та громадянами. Ці статті формують фундамент для реалізації принципів прозорості та гласності діяльності місцевого самоврядування. Вони створюють правову основу для участі громадян у формуванні місцевої політики та контролю за діяльністю органів влади. Конституційні положення також передбачають рівний доступ усіх громадян до інформації, що сприяє демократичності ухвалення рішень на місцевому рівні. Крім того, наведені положення стимулюють органи влади активно інформувати населення про свої плани, програми та результати роботи. Водночас, Конституція України встановлює рамки для захисту права на інформацію від необґрунтованих обмежень, що забезпечує баланс між відкритістю влади та законними інтересами третіх осіб.

Закон України «Про інформацію» [36] закріплює загальні принципи інформаційних відносин, передбачаючи обов'язок органів влади забезпечувати відкритість і доступність інформації та визначаючи порядок

створення, обробки та поширення інформаційних ресурсів. Цей Закон встановлює правові рамки для обміну даними між владою та громадянами, що є ключовим елементом комунікативної політики територіальних громад. Крім того, він визначає принцип своєчасності та достовірності поширюваної інформації, що дозволяє громадянам отримувати актуальні дані про діяльність органів місцевого самоврядування; передбачає обов'язок органів влади вести облік та систематизувати інформаційні ресурси, що забезпечує зручність їх використання для громадськості. Згаданий Закон також сприяє впровадженню єдиних стандартів інформаційного обміну та використанню цифрових технологій для поширення даних. Виконання його положень сприяє формуванню прозорої, відкритої та ефективної комунікації між владою та населенням.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [38] визначає обов'язки органів місцевого самоврядування щодо комунікації з громадою. Стаття 4 закріплює принципи гласності та публічності, передбачаючи обов'язок інформувати населення про діяльність органів влади, звітувати перед громадянами та залучати їх до прийняття рішень через громадські слухання, обговорення та участь у колегіальних органах місцевого самоврядування. Крім того, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» встановлює обов'язок органів місцевого самоврядування забезпечувати регулярне оприлюднення планів, програм та звітів про виконану роботу, що сприяє прозорості управлінських процесів. Він також закріплює механізми зворотного зв'язку з громадянами, зокрема через петиції, звернення та громадські консультації; наголошує на необхідності відкритого доступу до засідань місцевих рад та публічної інформації, що зміцнює довіру населення до органів влади. Загалом, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» стимулює розвиток партнерських відносин між владою та громадою, забезпечуючи участь населення у стратегічному плануванні та прийнятті рішень на місцевому рівні.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» [39] регулює конкретні механізми доступу до інформації. Стаття 5 закріплює право особи на отримання інформації, стаття 13 визначає порядок розгляду запитів, а стаття 16 встановлює відповідальність органів влади за невиконання обов'язку щодо надання інформації. Це стимулює прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та підвищує рівень підзвітності перед громадянами. Крім того, Закон України «Про доступ до публічної інформації» зобов'язує органи влади забезпечувати безперешкодний доступ до документів як у паперовій, так і в електронній формі, що спрощує комунікацію з громадянами. Він передбачає обов'язок регулярно оновлювати та публікувати інформацію про свою діяльність, фінансові витрати та прийняті рішення. Також, гарантує право громадян оскаржувати відмову у наданні інформації, що забезпечує ефективний контроль за роботою органів влади. Виконання цих положень сприяє формуванню культури відкритості та підзвітності органів місцевого самоврядування.

Закон України «Про звернення громадян» [37] регламентує механізми прямого спілкування населення з органами влади. Статті 2, 5 та ін. передбачають право громадян на оформлення письмових та електронних звернень, зокрема, до органів місцевого самоврядування, розгляд петицій, громадських слухань і консультацій. Це дозволяє громадянам безпосередньо впливати на процеси ухвалення рішень та забезпечує реалізацію принципу участі у місцевому самоврядуванні. Крім того, Закон України «Про звернення громадян» встановлює чіткі строки розгляду звернень та обов'язок надавати громадянам вичерпні відповіді, що підвищує ефективність комунікації. Він також передбачає можливість колективних звернень, що дозволяє мешканцям спільно впливати на прийняття рішень органами влади. Закон України «Про звернення громадян» стимулює розвиток механізмів зворотного зв'язку та громадського контролю, що зміцнює прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. Виконання його положень сприяє формуванню активної

громадянської позиції та підвищенню рівня довіри населення до місцевої влади.

Таким чином, кожен із зазначених нормативних актів формує конкретні інструменти комунікативної політики територіальних громад, закріплюючи права громадян на доступ до інформації, участь у процесах прийняття рішень та забезпечуючи прозорість і підзвітність діяльності органів місцевого самоврядування. Інтеграція цих правових норм дозволяє створити ефективну систему публічної комунікації на рівні територіальних громад, сприяючи розвитку демократичного управління та довіри між владою та населенням.

Окрім законів, особливості реалізації комунікативної політики територіальних громад деталізують підзаконні нормативні акти, які конкретизують механізми, строки та процедури оприлюднення інформації, розгляду звернень і забезпечення комунікації з населенням.

Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 3 листопада 2010 р. «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [40] встановлює порядок проведення консультацій із громадськістю та формує вимоги до системного залучення громадян у процеси обговорення проектів рішень, планування й ухвалення політичних рішень органами влади. Документ регламентує обов'язки органів виконавчої влади щодо оприлюднення інформації про проекти нормативних актів, організації громадських слухань та консультацій, що сприяє формуванню відкритої системи публічного діалогу.

Ще одним важливим актом є Постанова Кабінету Міністрів України № 1277 від 21 листопада 2011 р. «Питання системи обліку публічної інформації» [32], яка встановлює порядок організації обліку публічної інформації, правила її систематизації та забезпечення доступності для громадян і розпорядників інформації. Постанова формує механізми контролю за повнотою, актуальністю та своєчасністю оприлюднення даних, що забезпечує виконання вимог законодавства про доступ до публічної інформації.

Крім того, відповідно до Переліку нормативно правових актів щодо доступу до публічної інформації [30], нормативні документи включають різні накази та положення, затверджені органами державної влади, що регламентують порядок обробки та оприлюднення інформації на рівні конкретних установ та органів, забезпечуючи виконання вимог законодавства про інформацію.

Ці підзаконні акти конкретизують загальні положення законів про доступ до інформації та звернення громадян, формуючи практичні механізми комунікації територіальних громад з населенням. Вони забезпечують стандарти прозорості, визначають строки публікації та розгляду звернень, порядок проведення консультацій і створюють правові умови для відкритого діалогу між органами місцевого самоврядування та громадянами, що є невід'ємною складовою демократичного врядування.

Отже, нормативно-правове забезпечення комунікативної політики територіальних громад формує правові та організаційні умови для відкритої, прозорої та підзвітної взаємодії органів влади з населенням. Міжнародні стандарти та національне законодавство визначають принципи участі громадян у такій взаємодії, їх доступу до інформації та ефективних каналів зворотного зв'язку. Чинне законодавство України конкретизує процедури оприлюднення інформації, розгляду звернень і проведення консультацій, створюючи практичні механізми реалізації комунікаційної політики. Відтак, наявність цих норм сприяє розвитку демократичного врядування, зміцненню довіри громадян та підвищенню ефективності місцевого самоврядування.

2.2. Інституційні засади та механізм формування комунікативних стратегій у територіальних громадах

Інституційні засади формування комунікативних стратегій у територіальних громадах України реалізуються через функціонування низки органів та структур, які забезпечують ефективну взаємодію між владою, громадянами та зацікавленими сторонами.

Перш за все, ключову роль відіграють органи місцевого самоврядування – сільські, селищні та міські ради, а також їх виконавчі комітети. Саме вони забезпечують організаційні умови для участі громадян у плануванні та ухваленні рішень, організують публічні слухання, круглі столи, форуми та інші платформи для обговорення стратегічних планів розвитку територій. Зокрема, згідно зі ст. 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [38], мають проводитися громадські слухання і всі пропозиції, що надходять в результаті їх проведення, повинні бути розглянуті радою або її виконавчим органом. Це дозволяє безпосередньо залучати мешканців до вирішення локальних проблем і враховувати їхні думки при прийнятті рішень. Наприклад, у місті Сміла (Черкаська область) наприкінці вересня 2025 року були проведені громадські слухання з обговорення проекту містобудівної документації щодо детального плану території частини водосховища для розміщення об'єкта рекреації, де мешканці громади мали можливість висловити свої зауваження та пропозиції, і результати обговорення були оприлюднені на офіційному порталі влади громади [23].

У багатьох громадах ці заходи супроводжуються не лише офлайн-зустрічами, а й новими формами електронної комунікації. Наприклад, органи місцевого самоврядування запроваджують публічні консультації в онлайн-форматі, електронні петиції та обговорення проектів рішень через офіційні сайти рад чи соціальні мережі, що значно розширює охоплення аудиторії і дає змогу долучитися тим мешканцям, які не можуть бути присутні особисто. Так, у Мостиській міській територіальній громаді (Львівська область) на

офіційному веб-порталі ради організовано електронні консультації з громадськістю, де мешканці можуть коментувати проекти рішень або висловлювати свою думку щодо важливих для громади питань безпосередньо в Інтернеті, що дозволяє врахувати позиції широкого кола жителів перед ухваленням остаточного рішення. Це підтверджує офіційна сторінка громади з роз'ясненням інструменту електронних консультацій [27].

Ще один приклад – Волочиська міська територіальна громада (Хмельницька область), де рада впровадила систему електронних консультацій та опитувань для залучення мешканців до обговорення питань місцевого значення, а результати цих консультацій враховуються при ухваленні рішень відповідно до положень ради про Е-консультації [44].

Крім того, консультативно-дорадчі органи при місцевих радах відіграють важливу роль у забезпеченні комунікації між владою та мешканцями громад. Наприклад, Громадська рада при виконавчому комітеті Запорізької міської ради є таким дорадчим органом, який збирається на регулярні засідання, ухвалює рекомендації та планує свою діяльність для участі в місцевому управлінні та обговоренні важливих питань (як-от формування експертних груп та затвердження планів роботи ради) [8].

Аналогічно, Громадська рада при виконавчому органі Київської міської ради (Київській міській державній адміністрації) реалізує постійні консультації з громадськістю щодо різних питань, організовує круглі столи, обговорення екологічних та соціальних тем, анонсує свої засідання та забезпечує участь мешканців у діалозі з владою [29].

У місті Хмельницький функціонує Громадська рада при виконавчому комітеті Хмельницької міської ради, яка сприяє участі громадян у місцевому управлінні, здійснює громадський контроль за діяльністю виконавчих органів ради та враховує громадську думку під час формування рішень органів місцевого самоврядування [9].

Подібні консультативні органи створюються відповідно до нормативно-правових засад, зокрема Постанови Кабінету Міністрів України № 996 «Про

забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [40], і забезпечують представництво інтересів різних соціальних груп, обмін думками та рекомендації, які можуть бути враховані у стратегіях і планах розвитку громади.

Управлінські відділи комунікацій при місцевих радах або відповідальні фахівці з роботи з громадськістю займаються безпосереднім інформуванням населення. Це включає підготовку та публікацію оголошень про майбутні слухання, розміщення результатів обговорень на офіційних порталах, надання роз'яснень щодо процедур участі та використання сучасних цифрових майданчиків для збирання зворотного зв'язку. Як правило, саме ці структури надають статистичну інформацію про кількість звернень, пропозицій та активність громади, що дозволяє оцінювати ефективність комунікаційної політики.

Також органи місцевого самоврядування в Україні використовують форми прямої демократії, такі як загальні збори мешканців, які передбачені законодавством як інструмент безпосередньої участі громади у вирішенні місцевих питань. Наприклад, у Бориславській міській територіальній громаді загальні збори (конференції) жителів проводяться для обговорення проблем місцевого значення, і рішення таких зборів розглядаються міською радою на наступній сесії з правом виступу їх уповноважених учасників [2].

Подібні збори організовуються і в Камінь-Каширській міській територіальній громаді, де мешканці збираються для обговорення важливих питань, наприклад, щодо благоустрою, соціальних ініціатив чи організації спільних проєктів, а підготовлені протоколи та рішення передаються місцевій раді для врахування у її діяльності [14].

У Львівській міській територіальній громаді також передбачена форма загальних зборів громадян, які можуть скликатися на рівні мікрорайонів чи житлових комплексів, де мешканці безпосередньо обговорюють питання благоустрою, безпеки та інших місцевих потреб [22].

Такі інструменти прямої демократії не лише формалізують участь громадян у процесах прийняття рішень, а й створюють додатковий канал зворотного зв'язку, що дозволяє органам місцевого самоврядування адаптувати свої політики та послуги згідно з реальними потребами громади та підвищувати рівень довіри населення до місцевої влади в Україні.

Таким чином, через взаємодію рад, виконавчих комітетів, консультативних органів, відділів комунікацій та використання сучасних цифрових інструментів органи місцевого самоврядування здійснюють безпосередню реалізацію інституційних засад комунікації, забезпечуючи не лише формальну участь громадян, а й створення механізмів діалогу, узгодження інтересів і відкритого обміну інформацією в межах територіальних громад.

Громадські ради та дорадчі органи при місцевих радах виконують функцію посередництва та узгодження інтересів різних соціальних груп. Вони забезпечують комунікацію між владою та громадськістю, дозволяючи представникам бізнесу, освітніх закладів, громадських організацій та мешканців спільно формувати проекти рішень і знаходити компромісні варіанти розвитку громади. Діяльність таких органів спрямована на вирівнювання балансів інтересів, формування консенсусу та підвищення довіри між усіма учасниками процесу [25, с. 95].

Відділи інформаційного забезпечення та комунікацій при місцевих радах реалізують засаду вільного обміну інформацією. Вони відповідають за наповнення офіційних веб-сайтів, адміністрування онлайн-платформ для участі громадян, ведення соціальних мереж та розсилку інформаційних бюлетенів. Такі структури забезпечують оперативне інформування населення про хід реалізації проектів, плани розвитку та соціальні ініціативи, що створює прозорі умови для відкритої участі громадян у житті громади [25, с. 95].

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) також відіграють важливу роль у комунікації з населенням, оскільки через них громадяни можуть не лише отримати адміністративні послуги, а й подавати пропозиції

щодо розвитку території, ініціативи щодо покращення інфраструктури та соціальних послуг. Мережа ЦНАП в Україні є однією з наймасштабніших у сфері державних сервісів (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1

Рамки діяльності мережі ЦНАП в Україні (станом на 2025 р.)

№ з/п	Показник	Значення, одиниць
1	2	3
1	Кількість центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)	1300
2	Віддалені робочі місця адміністраторів ЦНАП	3000
3	Мобільні ЦНАП	45
4	Кількість наданих адміністративних послуг (Київська мережа ЦНАП, 2025 р.)	1142000

Джерело: доопрацьовано автором на основі [31]

Отже, станом на 2025 рік працювали понад 1300 ЦНАП, близько 3000 віддалених робочих місць та 45 мобільних центрів, що значно розширює доступність сервісів для мешканців як великих міст, так і сіл та селищ. За даними роботи Київської мережі ЦНАП, лише протягом 2025 року адміністраторами було надано понад 1142000 адміністративних послуг, що свідчить про високий попит населення на сервісні та комунікаційні можливості через ці центри [31]. Відтак, ЦНАПи є «містком» між владою та громадянами, забезпечуючи доступність та зручність комунікацій не лише для оформлення документів, а й для підтримки зворотного зв'язку. Мережа ЦНАПів в Україні продовжує трансформуватися та розширюватися – за підтримки Міністерства цифрової трансформації кількість ЦНАП, утворених органами місцевого самоврядування, (за даними 2025 р.) зросла більш ніж у три рази, що робить їх доступнішими для мільйонів українців [24]. Усе це дозволяє ЦНАПам бути не лише сервісними офісами для отримання адмінпослуг, а й активними точками комунікації, де громадяни можуть впливати на розвиток своєї громади та взаємодіяти з органами місцевого самоврядування з питань, що їх стосуються безпосередньо.

Спеціалізовані комунікаційні платформи та цифрові сервіси, що розробляються на рівні громад, дозволяють застосовувати сучасні технології для залучення населення. Це можуть бути інтерактивні карти проєктів, мобільні додатки для голосування за ініціативи, форуми для обговорення місцевих проблем. Наприклад, національна цифрова платформа «Дія. Цифрова громада» забезпечує відстеження цифрового розвитку регіонів та сприяє координації місцевих електронних сервісів [50]. В окремих громадах України реалізовано електронне громадське бюджетування, що дозволяє мешканцям подавати проєкти та голосувати за них онлайн [55], а мобільні застосунки, як-от «Львівщина. Унікальний спадок», поєднують інформаційні сервіси з комунікацією з громадою [26].

Деякі громади Волині використовують цифрові дашборди, що відображають результати електронних петицій, звернень та громадського бюджету [12]. Такі інструменти дозволяють не лише поширювати інформацію, а й збирати відгуки, враховувати думки громадян та формувати їхню активну позицію у розвитку громади. Вони забезпечують прозорість, підзвітність та ефективну участь населення у процесах ухвалення рішень, що є ключовою складовою сучасної комунікаційної політики територіальних громад України.

Таким чином, реалізація інституційних засад комунікативних стратегій у територіальних громадах України забезпечується системою взаємопов'язаних органів і структур, серед яких ключовими є місцеві ради та їх виконавчі комітети, громадські ради та дорадчі органи, відділи комунікацій, ЦНАПи та цифрові платформи для участі громадян. Кожен із цих елементів виконує власну функцію.

Далі перейдемо до характеристики механізму формування комунікативних стратегій у територіальних громадах. Зазначимо, що механізм формування комунікативних стратегій у територіальних громадах – це системний процес організації взаємодії між органами місцевого самоврядування та різними групами громади (мешканцями, бізнесом, громадськими організаціями, державними структурами) через цілеспрямовані

комунікаційні заходи. Він передбачає поетапну організацію діяльності, що забезпечує системність, ефективність та врахування інтересів усіх учасників громади та реалізується поетапно, що дозволяє забезпечити системність, ефективність і врахування інтересів усіх учасників громади (табл. 2.2.) [47, с. 90].

Таблиця 2.2

Механізм формування комунікативних стратегій у територіальних громадах України

Етап	Назва етапу	Основні завдання	Інструменти, методи	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1	Визначення цільової аудиторії	Ідентифікація внутрішніх (мешканці різних вікових та соціальних груп) та зовнішніх стейкхолдерів (бізнес, державні інституції)	Соціологічні дослідження, анкетування, аналіз даних	Адресність комунікацій, оптимальні канали і формати, врахування потреб аудиторії
2	Формулювання цілей і завдань комунікаційної політики	Визначення стратегічних пріоритетів: участь громадян, розвиток територіальної ідентичності, узгодження інтересів, зміцнення довіри до влади	Стратегічні сесії, робочі групи, аналіз кращих практик	Чіткі цілі і завдання, основа для планування та оцінки ефективності
3	Вибір інструментів комунікацій	Підбір цифрових і традиційних інструментів з урахуванням специфіки громади	Онлайн-платформи, соціальні мережі, мобільні додатки, форуми, публічні слухання, круглі столи	Максимальне охоплення аудиторії, ефективність комунікацій

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
4	Розробка детального плану комунікацій	Визначення конкретних цілей, учасників, каналів та етапів реалізації; інтеграція в стратегічний план громади	Планування заходів, координація між органами влади та ГО	Узгоджені дії стейкхолдерів, синергія та ефективність реалізації проектів
5	Реалізація заходів комунікаційного впливу	Проведення комунікаційних активностей, забезпечення фінансування	Інформаційне наповнення платформ, публічні заходи, залучення через цифрові та традиційні канали, контроль бюджету	Активна взаємодія громади, ефективне використання ресурсів
6	Створення системи зворотного зв'язку	Оцінка ефективності та корекція стратегії	Опитування, консультації, обговорення на форумах, аналіз активності онлайн	Вчасна адаптація стратегії до потреб громади, підвищення ефективності комунікацій

Джерело: доопрацьовано автором на основі [47, с. 90]

Наведені у таблиці 2.2. дані свідчать, що кожен етап у механізмі формування комунікативних стратегій у територіальних громадах України взаємопов'язаний і логічно підводить до наступного, що дозволяє органам місцевого самоврядування оптимізувати комунікаційні процеси, враховувати потреби різних груп громади та підвищувати рівень залученості громадян. Такий підхід також дає можливість оперативно коригувати стратегії відповідно до реакції аудиторії та ефективно використовувати ресурси громади.

Так, першим етапом цього процесу є визначення цільової аудиторії, яка охоплює як внутрішніх учасників громади – мешканців різних вікових та

соціальних груп, так і зовнішніх стейкхолдерів, таких як бізнес, державні інституції. Визначення цільової аудиторії дозволяє забезпечити адресність комунікаційних заходів, обрати оптимальні канали та формати передачі інформації, а також врахувати специфіку очікувань і потреб різних груп.

Наступним етапом є формулювання цілей і завдань комунікаційної політики громади. На цьому етапі визначаються стратегічні пріоритети, які спрямовані на підвищення рівня участі громадян у процесах планування та управління, розвиток територіальної ідентичності, узгодження інтересів різних соціальних груп та зміцнення довіри до місцевої влади. Чітко сформульовані цілі та завдання стають основою для розробки практичних заходів і визначення очікуваних результатів, що дозволяє органам місцевого самоврядування оцінювати ефективність комунікаційних стратегій.

Третій етап передбачає вибір ефективних інструментів комунікацій з урахуванням сучасних тенденцій та специфіки громади. До таких інструментів належать онлайн-платформи для участі громадян, соціальні мережі, мобільні додатки, форуми, публічні слухання, круглі столи та інші інструменти цифрового і офлайн-залучення. Вибір інструментів здійснюється з урахуванням можливостей аудиторії, доступності технологій та потреб громади, що дозволяє забезпечити максимальне охоплення та ефективність комунікацій.

Четвертий етап полягає в розробці детального плану комунікацій, у якому визначаються конкретні цілі, учасники процесу, канали комунікації та етапи реалізації заходів. Планування передбачає інтеграцію комунікаційної стратегії до стратегічних планів розвитку громади, що дозволяє поєднати комунікаційні заходи з іншими напрямками місцевого управління та розвитку. Такий системний підхід сприяє узгодженню дій різних органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інших стейкхолдерів, забезпечуючи синергію і ефективність реалізації проєктів.

П'ятий етап охоплює безпосередню реалізацію заходів комунікаційного впливу та їх фінансове забезпечення. На цьому етапі органи місцевого

самоврядування, громадські ради, відділи комунікацій та ЦНАПи здійснюють інформаційне наповнення платформ, проведення публічних заходів, залучення аудиторії через цифрові та традиційні канали, а також контроль за використанням бюджетних та позабюджетних ресурсів для підтримки комунікаційних активностей.

Завершальним етапом є створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє коригувати політику та стратегію відповідно до змін у потребах громади та реакції аудиторії. Це може здійснюватися через опитування, консультації, обговорення на форумах, аналіз активності користувачів онлайн-платформ та інші механізми, що дозволяють оцінювати ефективність комунікацій та вчасно вносити необхідні зміни.

Зокрема, прикладом реалізації механізму формування комунікативних стратегій у конкретній територіальній громаді є приклад Вінницької міської територіальної громади, яка активно впроваджує інструменти відкритого врядування та громадської участі. Одним із практичних проявів поетапного механізму стала робота з визначення цільових аудиторій та створення умов для їх залучення до комунікаційних процесів. У Вінниці відкрито мережу Офісів взаємодії, що функціонують у різних старостинських округах громади, де мешканці можуть отримувати консультації з питань участі у громадських ініціативах, подавати електронні петиції, брати участь у громадських слуханнях та обговореннях, а також зустрічатися з представниками місцевої влади задля обміну думками та пропозиціями щодо розвитку громади. Ці офіси стали важливою ланкою між владою та різними групами мешканців, особливо з урахуванням великої кількості внутрішньо переміщених осіб, які проживають у громаді після повномасштабного вторгнення [41].

Формулювання цілей і завдань комунікаційної політики у м. Вінниці здійснюється у рамках стратегічних документів розвитку громади, таких як Action plan – Vinnytsia, Ukraine 2021–2025 і Стратегія розвитку громади «Вінниця 3.0» [54].

Наступним етапом реалізації механізму у Вінницькій громаді стало впровадження регламенту публічних консультацій, спрямованого на зміцнення відкритого врядування та залучення громадян до процесів прийняття рішень місцевого значення. Відповідний документ «Develop Regulations on public consultations in Vinnytsia City Territorial Community» передбачає чітку послідовність процедур – від розкриття інформації до консультаційних обговорень і залучення громадськості до розробки політик, що дозволяє більш ефективно враховувати думки різних стейкхолдерів під час формування міських рішень [58].

Вибір інструментів комунікації у Вінницькій ОТГ включає як цифрові, так і офлайн-форми, зокрема муніципальні чат-боти, електронні форуми, сервіси громадської участі, конкурси соціальних ініціатив та Бюджет громадських ініціатив, що дають мешканцям можливість подавати проекти та безпосередньо впливати на розподіл місцевих ресурсів.

Розробка детального плану комунікацій і подальша реалізація заходів у Вінницькій громаді ґрунтується на співпраці місцевої влади, громадських організацій та активних мешканців, що дозволяє інтегрувати комунікаційні активності в загальний стратегічний розвиток громади. Успішна діяльність Офісів взаємодії та регулярні консультації з громадськістю сприяють підвищенню рівня довіри та зміцненню співпраці між владою і громадою.

Отже, приклад Вінницької громади демонструє, що поетапний механізм формування комунікативних стратегій не тільки формує логічну структуру дій від ідентифікації аудиторій до оцінки результатів, а й забезпечує реальну взаємодію громади та місцевої влади через створення сучасних механізмів діалогу, інструментів участі та відкритих процедур консультацій, що сприяє підвищенню ефективності управління та активності мешканців у житті громади. Зазначимо і те, що у територіальних громадах України комунікативні стратегії також реалізуються через форми репрезентації територіальної ідентичності, включаючи локальні проекти, програми та стратегічні документи, а також через інституційні майданчики, які координують всі

комунікаційні практики та забезпечують їх інтеграцію. При цьому процес формування стратегій базується на соціологічних та культурологічних дослідженнях, які дають змогу враховувати культурні особливості громади, сприяють демократичному розвитку та підвищують ефективність управлінських рішень на місцевому рівні.

Таким чином, формування та реалізація комунікативних стратегій у територіальних громадах України ґрунтується на скоординованій діяльності органів місцевого самоврядування, консультативно-дорадчих структур, комунікаційних підрозділів, ЦНАПів і цифрових сервісів участі. Поєднання інституційних механізмів, інструментів прямої демократії та сучасних інформаційних технологій створює умови для системного діалогу між владою і мешканцями. Запровадження поетапного механізму комунікацій забезпечує орієнтацію на потреби різних груп громади, прозорість управлінських процесів і наявність ефективного зворотного зв'язку. Досвід окремих громад, зокрема Вінницької міської територіальної громади, засвідчує практичну результативність такого підходу в підвищенні громадської активності та якості управлінських рішень. У підсумку, комунікативні стратегії постають як важливий чинник демократизації місцевого врядування та посилення спроможності територіальних громад до сталого розвитку.

Висновки до 2 розділу

Підведемо підсумки другого розділу кваліфікаційної роботи.

✓ Узагальнивши нормативно-правове забезпечення комунікативної політики територіальних громад, ми виявили, що воно є ключовим чинником ефективної взаємодії місцевої влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства та ЗМІ. Міжнародні стандарти, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування та Конвенція про захист прав людини, визначають принципи відкритості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень, формуючи концептуальні орієнтири для публічного

управління. Українське законодавство, через Конституцію України та спеціальні закони, адаптує ці норми, закріплюючи право громадян на інформацію, участь у формуванні місцевої політики та контроль за діяльністю органів влади. Підзаконні акти, зокрема, Постанови Кабінету Міністрів України, деталізують механізми оприлюднення інформації, розгляду звернень та проведення консультацій, забезпечуючи практичну реалізацію комунікаційної політики. Рекомендації Ради Європи сприяють розвитку стратегічного підходу до комунікацій і стимулюють інклюзивність, залучаючи різні соціальні групи до процесів прийняття рішень. Комплексна інтеграція міжнародних та національних норм формує прозору, відкритую і підзвітну систему публічної комунікації на рівні територіальних громад. В результаті, це підвищує довіру громадян, зміцнює демократичні засади місцевого самоврядування та сприяє ефективності управлінських процесів.

✓ Дослідивши інституційні засади та механізм формування комунікативних стратегій у територіальних громадах, можемо зазначити наступне: по-перше, інституційні засади формування комунікативних стратегій у територіальних громадах України реалізуються через взаємопов'язані органи та структури, серед яких ключові – місцеві ради та їх виконавчі комітети, громадські ради, консультативні органи, відділи комунікацій, ЦНАПи та цифрові платформи для участі громадян; по-друге, механізм формування комунікативних стратегій передбачає поетапну організацію: визначення цільової аудиторії, формулювання цілей і завдань, вибір інструментів комунікацій, розробку детального плану, реалізацію заходів і створення системи зворотного зв'язку, що забезпечує ефективність, системність і адаптивність процесу. Реальні приклади, як-от діяльність Офісів взаємодії та електронних консультацій у Вінницькій, Мостиській, Волочиській громадах, демонструють практичну реалізацію цих принципів та підвищення довіри й активності мешканців. Використання форм прямої демократії, цифрових сервісів та інтерактивних платформ сприяє залученню широкого кола громадян і врахуванню їхніх потреб при ухваленні рішень.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

3.1. Міжнародні практики організації комунікативних стратегій у територіальних громадах

Комунікативні стратегії у територіальних громадах зарубіжних країн – це заздалегідь сплановані та системно організовані дії органів місцевого самоврядування, спрямовані на ефективну взаємодію з конкретними цільовими групами (мешканцями, бізнесом, інвесторами, туристами). Серед них можна виокремити такі (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Основні комунікативні стратегії у територіальних громадах зарубіжних країн

№ з/п	Назва стратегії
1	Стратегія територіального брендингу
2	Інформаційна стратегія
3	Цифрова комунікативна стратегія
4	Наративна стратегія
5	Інтеграційна стратегія
6	Подієво-маркетингова стратегія
7	Геобрендингова стратегія
8	Стратегія міжмуніципального співробітництва

Джерело: доопрацьовано автором на основі [4; 7]

Міжнародні практики організації комунікативних стратегій у територіальних громадах передбачають такі заходи (рис. 3.1.):



Рис. 3.1. Цільові групи та основні напрями реалізації міжнародних практик організації комунікативних стратегій у територіальних громадах

Джерело: доопрацьовано автором на основі [4; 7]

Досліджувані нами комунікативні стратегії також включають розробку ключових повідомлень і бренду території, які формують її впізнаваний образ. Важливою складовою є забезпечення зворотного зв'язку через електронні сервіси, громадські слухання або опитування. Відтак, це не просто загальна комунікація, а цілеспрямований управлінський інструмент, який забезпечує досягнення конкретних соціально-економічних результатів розвитку громади.

Специфіка міжнародних практик організації комунікативних стратегій у територіальних громадах зумовлена, передусім, культурними, політичними, економічними та соціальними особливостями конкретної держави, що визначає вибір інструментів, каналів і форм комунікації.

Серед основних різновидів комунікативних стратегій, які застосовуються у територіальних громадах, в рамках міжнародних практик, важливе місце займають стратегії територіального брендингу. Вони передбачають такі заходи (табл. 3.2.). Цільовими аудиторіями є як місцеві жителі, так і туристи, інвестори та широка громадськість.

Заходи стратегій територіального брендингу

№ з/п	Назва заходу	Характеристика
1	2	3
1	Розробка комплексної комунікаційної політики	Визначення стратегічних цілей комунікації, формування ключових повідомлень, визначення цільових аудиторій та каналів комунікації (цифрових і традиційних), а також механізмів оцінювання ефективності
2	Створення відповідної інфраструктури	Формування організаційних структур (прес-служби, комунікаційні відділи, туристичні офіси), розвиток цифрових платформ (офіційні сайти, мобільні додатки)
3	Використання різноманітних інструментів для формування привабливого образу території	Цифрові комунікаційні інструменти (офіційні сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, QR-коди, онлайн-гіди
4	Маркетингово-брендингові інструменти	Створення бренду території, логотипів, слоганів, рекламні кампанії, відеоконтент
5	Подієво-промоційні та партнерські інструменти	фестивалі, виставки, форуми, співпраця з медіа та лідерами думок, туристичні маршрути

Джерело: доопрацьовано автором на основі [34; 45]

Окрему групу становлять інформаційні стратегії, зокрема у сфері цифрової дипломатії, які базуються на відборі, структуруванні та інтерпретації інформації. Вони можуть включати акцентування уваги на певних аспектах, деталізацію ключових повідомлень або, навпаки, замовчування окремих фактів. У таких випадках нерідко застосовуються елементи емоційного впливу, що дозволяє формувати необхідне сприйняття інформації аудиторією.

У політичному дискурсі територіальних громад використовуються як кооперативні, так і конфронтаційні комунікативні стратегії. До них належать стратегії переконання, самопрезентації, дискредитації опонентів, контролю

над порядком денним та управління комунікативною ситуацією. У цьому контексті важливу роль відіграють також стратегії інтеграції, спрямовані на формування довіри, підтримання позитивного соціального клімату та забезпечення ефективної взаємодії у спільнотах, зокрема в цифровому середовищі.

Значного поширення набувають наративні стратегії, які реалізуються через пояснення, інформування, оцінювання та самопрезентацію. Вони ґрунтуються на використанні аргументації, апеляції до авторитетних джерел, порівняння та інших комунікативних тактик, що дозволяють формувати цілісне уявлення про територію або події, пов'язані з нею.

У міжнародній практиці організації комунікативних стратегій важливе місце займає геобрендинг, у якому комунікаційна складова є ключовим елементом формування образу території. Успішні приклади геобрендингу в різних країнах свідчать, що формування стійких асоціацій із територією є результатом цілеспрямованої комунікативної політики органів влади та місцевих інституцій і має вимірюваний соціально-економічний ефект (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

**Показники туристичних прибуттів у країнах із розвиненим
геобрендингом**

Країна	Туристичні прибуття (млн. осіб/рік)	Частка туризму у ВВП (%)
Франція	89,4	7,4
Іспанія	83,7	12,8
Італія	64,5	10,5
Південно-Африканська Республіка	10,2	8,2
Перу	4,7	3,9

Джерело: доопрацьовано автором на основі [59; 62; 63]

Проілюструємо наведені у таблиці. 3.3. дані на рисунку 3.2.

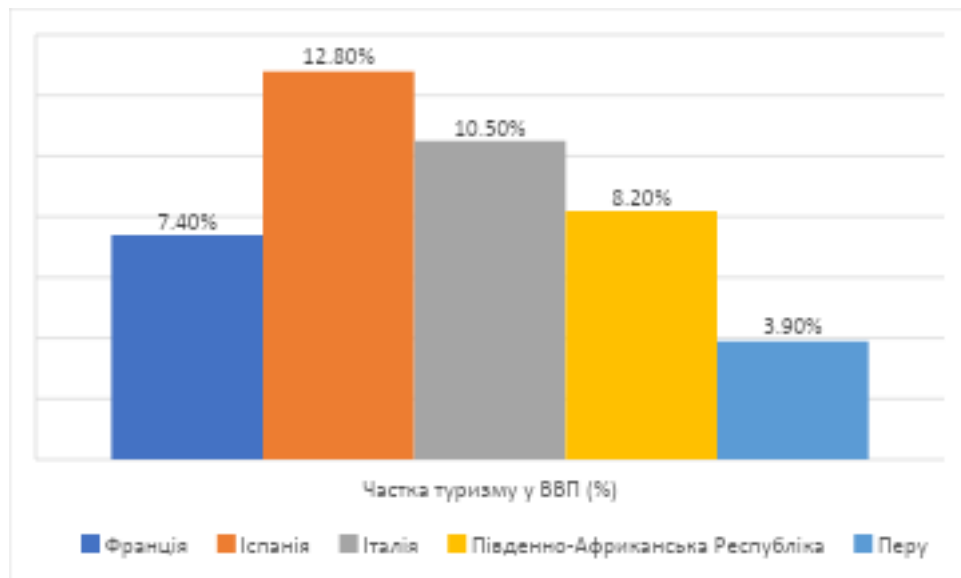


Рис. 3.2. Показники туристичних прибуттів у країнах із розвиненим геобрендингом

Джерело: доопрацьовано автором на основі [59; 62; 63]

Відтак, аналіз наведених даних свідчить про наявність певного зв'язку між ефективністю комунікативних стратегій геобрендингу та рівнем розвитку туристичної галузі в країнах. Найвищі показники туристичних прибуттів демонструють європейські держави: Франція (89,4 млн осіб), Іспанія (83,7 млн осіб) та Італія (64,5 млн осіб), що підтверджує їхню високу міжнародну впізнаваність і системну політику територіального брендингу. Особливо показовим є те, що в Іспанія частка туризму у валовому внутрішньому продукті сягає 12,8%, що свідчить про значну економічну роль туристичної галузі та ефективність її комунікативного просування. Порівняно з європейськими країнами, Південно-Африканська Республіка має значно нижчі показники туристичних прибуттів (10,2 млн. осіб), однак частка туризму у ВВП (8,2%) є доволі суттєвою, що пояснюється високою роллю екотуризму та цілеспрямованими міжнародними комунікаційними кампаніями з просування природного потенціалу країни. У Перу показники є найнижчими серед наведених країн (4,7 млн туристів і 3,9% ВВП), що свідчить про менший масштаб міжнародної промоції, однак водночас вказує на наявність потенціалу для посилення геобрендингу, зокрема через розвиток

гастрономічного та культурного напрямів [59; 62; 63]. Тобто, країни з розвиненими комунікативними стратегіями та системним геобрендингом демонструють вищі показники туристичної привабливості та вагоміший внесок туризму в національну економіку. А реалізація комплексних комунікативних стратегій забезпечує не лише формування позитивного іміджу територій, але й безпосередньо впливає на зростання туристичної привабливості та економічний розвиток громад.

Зазначимо, що суттєву роль у сучасних комунікативних стратегіях відіграють цифрові інструменти. До них належать офіційні вебресурси органів влади, сторінки у соціальних мережах, мобільні додатки, інтерактивні платформи, онлайн-конкурси та цифрові туристичні продукти. Так, наприклад, у Естонії (м. Таллінн) функціонує система електронного врядування, яка забезпечує доступ громадян до більшості муніципальних послуг онлайн, що підвищує прозорість і ефективність комунікації [60] (Додаток А). У Іспанії (м. Барселона) активно використовується цифрова платформа «Decidim», яка дає змогу мешканцям брати участь у прийнятті управлінських рішень через онлайн-обговорення та голосування [57] (Додаток Б). У Сінгапурі впроваджено мобільні додатки для інформування громадян про міські сервіси та події, а також інтерактивні карти та сервіси зворотного зв'язку [64]. Крім того, туристичні платформи, як-от Visit Copenhagen у Данії (м. Копенгаген), пропонують цифрові гідів, маршрути та персоналізовані рекомендації для відвідувачів тощо [65]. Використання таких інструментів забезпечує оперативність, доступність і двосторонній характер комунікації, що сприяє підвищенню рівня залученості громадян і туристів.

Ефективним інструментом, у рамках міжнародних практик організації комунікативних стратегій у територіальних громадах, є маркетинг подій, який охоплює організацію фестивалів, ярмарків, культурних і спортивних заходів, а також формування туристичних маршрутів як елементів просування території. У міжнародній практиці цей інструмент активно використовується як поєднання офлайн- та цифрової комунікації. Наприклад, у Іспанія події на

кшталт фестивалів у Барселоні супроводжуються масштабними цифровими кампаніями в соціальних мережах і стрімінговими трансляціями, що значно розширює аудиторію. У Франція культурні події, зокрема регіональні фестивалі, інтегруються в національні туристичні платформи та мобільні додатки, які забезпечують онлайн-реєстрацію, навігацію маршрутами та персоналізовані рекомендації. У Японії фестивалі та спортивні заходи супроводжуються використанням цифрових карт, AR/VR-інструментів та мультимедійних сервісів для туристів, що формує так званий «цифровий досвід події» [53; 59].

Для підвищення ефективності комунікативної діяльності у багатьох країнах створюються спеціалізовані організаційні структури, відповідальні за маркетинг територій та розвиток геобрендингу. Зокрема, у Шотландії діє організація VisitScotland, яка координує туристичний маркетинг і міжнародне просування країни. У Сполучених Штатах Америки функціонує національна структура Brand USA, яка реалізує державні та приватні партнерські програми з просування туристичного потенціалу країни на глобальному рівні [53; 59].

Зовнішнє позиціонування територіальних громад здійснюється через участь у міжнародних форумах, виставках, інвестиційних заходах та інших глобальних платформах. Це дозволяє презентувати потенціал території на міжнародному рівні, налагоджувати партнерські зв'язки та залучати нові ресурси для розвитку. Особливого значення набуває принцип відкритості влади, який реалізується через забезпечення доступу громадян до інформації, проведення публічних консультацій, організацію зустрічей із представниками влади та використання електронних сервісів для зворотного зв'язку. Такі практики сприяють підвищенню довіри населення та формуванню позитивного іміджу органів місцевого самоврядування.

У європейських країнах комунікативні стратегії розглядаються як важливий інструмент демократичного управління та підвищення довіри до інституцій (табл. 3.4.).

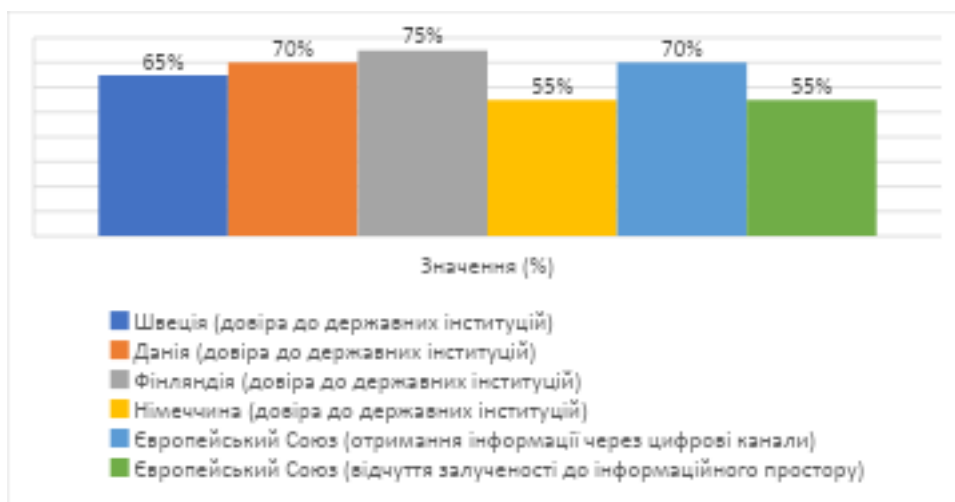
Таблиця 3.4

**Показники ефективності комунікативних стратегій у країнах ЄС,
%**

Країна	Показник	Значення (%)
Швеція	Довіра до державних інституцій	65
Данія	Довіра до державних інституцій	70
Фінляндія	Довіра до державних інституцій	75
Німеччина	Довіра до державних інституцій	55
Європейський Союз	Отримання інформації через цифрові канали	70
Європейський Союз	Відчуття залученості до інформаційного простору	55

Джерело: доопрацьовано автором на основі [53; 59; 62; 63]

Проілюструємо наведені у таблиці 3.4. дані на рисунку 3.3.



**Рис. 3.3. Показники ефективності комунікативних стратегій у
країнах ЄС, %**

Джерело: доопрацьовано автором на основі [53; 59; 62; 63]

Отже, наведені дані дозволяють стверджувати, що простежується високий рівень довіри до державних інституцій у скандинавських країнах. Найвищий показник зафіксовано у Фінляндії (75%), дещо нижчий у Данії (70%) та Швеції (65%), тоді як у Німеччині він становить 55%. Це свідчить про загалом стабільно високий рівень інституційної довіри в Північній Європі.

Щодо цифрової комунікації, у Європейському Союзі 70% населення отримує інформацію через цифрові канали. Водночас лише 55% громадян відчують себе залученими до інформаційного простору, що вказує на певний розрив між доступом до інформації та відчуттям участі.

Важливим напрямом є також міжмуніципальне та транскордонне співробітництво, яке передбачає об'єднання територіальних громад для вирішення спільних проблем, обміну досвідом та реалізації спільних проєктів. Такі форми взаємодії сприяють розвитку інфраструктури, підвищенню якості публічних послуг і зміцненню міжнародних зв'язків.

Отже, міжнародні практики організації комунікативних стратегій у територіальних громадах характеризуються комплексністю, стратегічною орієнтацією та активним використанням сучасних технологій. Їх ефективність забезпечується поєднанням стратегічного планування, адаптації до культурного контексту, використання цифрових інструментів і налагодженням активної взаємодії з громадськістю та партнерами.

3.2. Впровадження міжнародних практик для удосконалення комунікативних стратегій територіальних громад в Україні

З огляду на наведені нами вище відомості, вважаємо, що впровадження міжнародних практик для удосконалення комунікативних стратегій територіальних громад в Україні слід розглядати як комплексний і багаторівневий процес, спрямований на модернізацію місцевого самоврядування, підвищення ефективності комунікації з населенням та зміцнення довіри до органів влади. При цьому, важливо підкреслити, що йдеться не про механічне запозичення окремих інструментів, а про формування цілісної, стратегічно узгодженої моделі комунікації, яка поєднує цифровізацію, планування, участь громадян, брендинг територій і міжсекторну взаємодію.

Відтак, ключовим напрямом є розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури громад. Міжнародний досвід свідчить про ефективність інтегрованих цифрових платформ, які поєднують доступ до публічної інформації, адміністративних послуг і механізмів зворотного зв'язку [53; 59; 62; 63]. В українських умовах це реалізується через муніципальні портали, мобільні застосунки, системи електронних петицій, онлайн-опитування та консультаційні сервіси, що сприяє підвищенню прозорості та оперативності комунікації між владою і громадянами.

Окрему увагу слід приділити залученню громадян до процесів прийняття рішень. Міжнародні практики підтверджують ефективність громадських рад, платформ участі та інструментів електронної демократії [53; 59; 62; 63]. В українському контексті, це потребує системного розвитку процедур громадських обговорень, регулярних консультацій та реального врахування позиції мешканців у процесі планування розвитку громад, що формує партнерську модель управління.

Вважаємо, що важливим напрямом є територіальний брендинг і подієво-маркетингові стратегії. У міжнародній практиці вони є ключовим інструментом формування іміджу території та підвищення її інвестиційної і туристичної привабливості. Для України це передбачає створення візуальної ідентичності громад, формування цілісної комунікаційної концепції, а також системне використання фестивалів, форумів і культурних заходів як інструментів просування території з обов'язковою цифровою підтримкою.

Також наголошуємо на тому, що суттєвим елементом є розвиток регіональних медіаресурсів і сучасних форматів комунікації. Місцеві медіа в міжнародній практиці виконують не лише інформаційну, а й інтеграційну функцію, формуючи єдиний інформаційний простір громади. В Україні цей напрям реалізується через муніципальні платформи, соціальні мережі та цифрові сервіси інформування, однак потребує подальшого системного розвитку та професіоналізації.

Не менш важливою складовою є розвиток медіаграмотності населення, що розглядається як умова якісної комунікації між владою і суспільством. Міжнародний досвід доводить, що підвищення критичного мислення громадян зменшує вплив дезінформації та підсилює ефективність комунікаційних процесів, тому в Україні цей напрям потребує розширення освітніх програм і системної підтримки.

Також важливим є врахування місцевих соціокультурних особливостей при формуванні комунікативних стратегій, оскільки ефективність комунікації безпосередньо залежить від контексту конкретної громади. Це передбачає поєднання загальнодержавних стандартів із локальною специфікою кожної території [53; 59].

Значний потенціал має і міжмуніципальне та транскордонне співробітництво, яке дозволяє громадам обмінюватися досвідом, залучати ресурси та впроваджувати інноваційні управлінські практики, що підвищує їхню інституційну спроможність.

Узагальнюючи наведене, можна визначити основні напрями впровадження міжнародних практик для удосконалення комунікативних стратегій територіальних громад в Україні:

- ✓ розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури громад;
- ✓ посилення участі громадян у процесах прийняття рішень через розвиток громадських рад, механізмів електронної демократії, систематичних громадських обговорень та консультацій із мешканцями громад;
- ✓ впровадження стратегій територіального брендингу та подієво-маркетингових інструментів, що включає формування візуальної ідентичності громад, розробку комунікаційної концепції та активне використання фестивалів, форумів і культурних заходів для просування території;
- ✓ розвиток регіональних медіаресурсів і цифрових комунікаційних каналів, які забезпечують інформування населення та формування єдиного інформаційного простору громади через муніципальні платформи та соціальні мережі;

✓ підвищення рівня медіаграмотності населення, шляхом впровадження освітніх програм, спрямованих на розвиток критичного мислення та зменшення впливу дезінформації;

✓ адаптація комунікативних стратегій до місцевих соціокультурних особливостей, що забезпечує врахування специфіки кожної громади та підвищує ефективність комунікації;

✓ розвиток міжмуніципального та транскордонного співробітництва, спрямованого на обмін досвідом, реалізацію спільних проєктів і залучення міжнародних ресурсів для розвитку громад.

Отже, впровадження міжнародних практик у комунікативні стратегії територіальних громад України має базуватися на комплексному підході, який би охоплював стратегічне планування, цифрову трансформацію, участь громадян, брендинг, медіарозвиток і міжнародну співпрацю. Така модель здатна забезпечити підвищення прозорості управління, зміцнення довіри до влади та сталий розвиток територіальних громад.

Висновки до 3 розділу

Підведемо підсумки третього розділу кваліфікаційної роботи.

✓ Окресливши міжнародні практики організації комунікативних стратегій у територіальних громадах, ми виявили, що міжнародний досвід вказує не те, що комунікативні стратегії в громадах працюють найкраще тоді, коли це не окремі розрізнені заходи, а цілісна система. У її основі – зрозуміле планування, використання цифрових інструментів, розвиток бренду території, активна робота з подіями та постійна відкритість влади до людей. У різних країнах найкраще себе зарекомендували цифрові платформи для комунікації з мешканцями, інструменти електронної демократії, а також подієвий маркетинг і розвиток місцевих брендів. Усе це допомагає не тільки інформувати людей, а й реально залучати їх до прийняття рішень та підвищувати довіру до влади.

✓ Виявлення перспектив впровадження міжнародних практик для удосконалення комунікативних стратегій територіальних громад в Україні дозволяє стверджувати, що це є складним і, водночас, поступовим процесом, який охоплює різні напрями модернізації місцевого самоврядування. Йдеться про розвиток цифрових інструментів, активніше залучення громадян до ухвалення рішень, удосконалення інформаційних каналів, формування позитивного іміджу територій та розширення міжмуніципального й міжнародного співробітництва. У сукупності це спрямовано на те, щоб зробити комунікацію між владою і громадою більш відкритою, зрозумілою та результативною. Водночас, варто зазначити, що в Україні вже впроваджено окремі елементи міжнародних підходів, однак вони ще не утворюють цілісної системи та потребують подальшого узгодження і розвитку. Саме це є важливою умовою для підвищення довіри громадян до органів влади, покращення якості управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку територіальних громад у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Підведемо загальні підсумки проведеного нами дослідження.

1. Завдяки уточненню сутності та систематизації основних принципів комунікативних стратегій територіальних громад, можемо стверджувати, що досліджуванні нами стратегії є одним із ключових інструментів сучасного публічного управління, адже саме вони забезпечують налагоджену взаємодію між місцевою владою та жителями. Їх головна ідея полягає у побудові системної, зрозумілої та послідовної комунікації, яка дає можливість залучати громадян до ухвалення рішень, враховувати їхні потреби та формувати відносини партнерства всередині громади. При цьому, такі стратегії виходять за межі простого інформування, оскільки також виконують управлінську, об'єднувальну та іміджеву функції, впливаючи на розвиток території та рівень довіри до органів влади. Реалізація цих стратегій базується на низці важливих принципів, серед яких системність, відкритість, орієнтація на різні групи населення, постійний зворотний зв'язок, використання різних каналів комунікації, врахування особливостей територіальної ідентичності та узгодження з іншими напрямками розвитку громади. Дотримання цих засад робить комунікацію більш ефективною, підвищує якість управлінських рішень і сприяє активнішій участі мешканців у житті громади.

2. Роль ефективної комунікації між органами влади та населенням, в рамках функціонування територіальних громад, полягає у тому, що зазначена комунікація є ключовою умовою нормального функціонування територіальних громад. Вона забезпечує відкритий обмін інформацією, підвищує рівень довіри до влади та дає можливість мешканцям реально впливати на прийняття рішень. Завдяки цьому зростає прозорість управління, зменшується кількість конфліктів і формується більш відповідальна взаємодія між владою та громадою. Важливу роль у цьому процесі відіграють різні форми комунікації – інформування, консультації, громадські слухання, звернення громадян та інші інструменти участі. Їх поєднання дозволяє

враховувати думку різних соціальних груп і робити управлінські рішення більш обґрунтованими та наближеними до реальних потреб населення. Відтак, комунікація в межах територіальної громади виступає не просто інформаційним процесом, а дієвим механізмом розвитку місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню якості життя, зміцненню соціальної згуртованості та формуванню активного громадянського суспільства.

3. Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики територіальних громад формує основу для відкритої, прозорої та підзвітної взаємодії органів місцевого самоврядування з населенням. Міжнародні документи закладають базові демократичні стандарти – право на інформацію, участь громадян у прийнятті рішень та розвиток відкритого врядування, які визначають загальні принципи комунікації в громадах. Національне законодавство України конкретизує ці положення, встановлюючи практичні механізми їх реалізації через доступ до публічної інформації, звернення громадян, громадські консультації та інші форми взаємодії. Завдяки цьому забезпечується реальна можливість участі населення у місцевому самоврядуванні та контроль за діяльністю влади. В цілому, сукупність міжнародних і національних нормативно-правових актів створює цілісну систему регулювання комунікативної політики, яка сприяє підвищенню прозорості управління, розвитку демократії на місцевому рівні та зміцненню довіри між владою і громадою.

4. Інституційні засади формування комунікативних стратегій у територіальних громадах України ґрунтуються на взаємодії органів місцевого самоврядування, консультативно-дорадчих структур, центрів надання адміністративних послуг, комунікаційних підрозділів та цифрових платформ участі громадян. Вони забезпечують організаційні та правові умови для системної комунікації між владою та населенням, створюючи можливості для відкритого діалогу, консультацій і залучення громадян до прийняття рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграють як традиційні форми взаємодії (збори, слухання, ради), так і сучасні цифрові інструменти, що розширюють

доступність участі. Механізм формування комунікативних стратегій має поетапний характер і включає визначення цільових аудиторій, постановку цілей, вибір інструментів, планування, реалізацію заходів та зворотний зв'язок. Така система забезпечує узгодженість дій усіх учасників комунікаційного процесу, підвищує ефективність управління та сприяє зміцненню довіри між владою і громадою.

5. Міжнародні практики організації комунікативних стратегій у територіальних громадах базуються на поєднанні стратегічного планування, територіального брендингу та активного використання цифрових технологій. У різних країнах такі стратегії спрямовані на формування позитивного іміджу території, залучення мешканців до управлінських процесів, розвиток туризму та підвищення інвестиційної привабливості. Важливу роль відіграють інформаційні, нарративні та інтеграційні підходи, які забезпечують ефективну взаємодію між владою та громадою. Окреме значення має геобрендинг, що демонструє прямий зв'язок між якістю комунікаційної політики та економічним розвитком територій, зокрема у сфері туризму. Також міжнародний досвід підтверджує, що цифрові інструменти та платформи участі громадян підвищують прозорість управління і рівень довіри до інституцій. Відтак, ефективність комунікативних стратегій у територіальних громадах визначається їх комплексністю, системністю та орієнтацією на реальні потреби суспільства, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність територій.

6. Основні перспективи впровадження міжнародних практик у комунікативні стратегії територіальних громад України полягають у цифровізації комунікацій та розширенні електронних сервісів участі громадян, що робить взаємодію з владою більш доступною, швидкою та зручною для мешканців. Також важливим є посилення реальної участі громадян у прийнятті рішень через дієві механізми консультацій і зворотного зв'язку, які дозволяють враховувати думку людей не формально, а на практиці при формуванні місцевої політики. Перспективним напрямом є розвиток

територіального брендингу та подієвого маркетингу, що допомагає громадам краще презентувати свій потенціал, залучати інвесторів і формувати позитивний імідж. Важливу роль у цьому процесі відіграє створення унікальної ідентичності території, яка базується на її історичних, культурних та соціально-економічних особливостях. Ефективна комунікація з цільовими аудиторіями сприяє підвищенню впізнаваності громади та посиленню її конкурентних позицій. Крім того, організація локальних подій і культурних ініціатив стимулює розвиток туризму та активізує внутрішню економіку території. Додатково слід виокремити вдосконалення місцевих медіа та комунікаційних каналів, які забезпечують мешканців зрозумілою та своєчасною інформацією і формують єдиний інформаційний простір громади. У сукупності ці напрями сприятимуть відкритішому, ефективному та сучасному місцевому самоврядуванню, орієнтованому на потреби мешканців і розвиток територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блінов Є. П. Соціальні комунікації місцевої влади у воєнний час (на прикладі Одеської міської ради). *Діалог : медіастудії*. 2023. №29. С. 21-34.
2. Бориславська міська рада. Загальні збори мешканців. URL: <https://boryslavrada.gov.ua/hromadska-uchast/zahalni-zbory-zhyteliv> (дата звернення: 22.02.2026).
3. Виноградова Н. Л. Нормативно-правове забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні. *Electronic Scientific Publication "Public Administration and National Security"*. 2025. № 12. С.2–23.
4. Гавкалова Н. Л., Кумар Д. П. Визначення ролі комунікацій у публічному управлінні. *Public Administration and Management : modern scientific discussions..* 2020. №3. С. 113–131.
5. Гвоздь М. Я. Маркетингові комунікації органів місцевого самоврядування : визначення пріоритетних для мешканців тем інформації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. Том 6. № 2. С. 10–19.
6. Гриневич Л. В., Буслаєв В. О. Комунікаційні стратегії місцевого самоврядування для забезпечення реалізації стратегії розвитку територій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 25-30.
7. Гринчак Н. І., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. №3-4. С. 112-119.
8. Громадська рада при виконавчому комітеті Запорізької міської ради. URL: <https://zp.gov.ua/pages/125915-gromadska-rada-pri-vikonavcomu-komiteti-zaporizkoyi-miskoyi-radi> (дата звернення: 22.02.2026).

9. Громадська рада при виконавчому комітеті Хмельницької міської ради. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/meshkantsiu/hromadska-rada> (дата звернення: 22.02.2026).
10. Гузенко Т. К. Комуникативна стратегія м. Києва : зумовлена потреба та основні засади формування. *Інтегровані комунікації*. 2017. №4. С. 8-14.
11. Гусар О. П. Трансформація комуникативних процесів державних інституцій і громадськості у становленні нової парадигми публічного управління у повоєнний період. *Право і суспільство*. 2024. № 4. С. 418–424.
12. Дайджест цифрових новин із різних куточків України. URL: <https://hromada.gov.ua/post/daidzest-cifrovix-novin-iz-riznix-kutockiv-ukrayini> (дата звернення: 22.02.2026).
13. Європейська хартія місцевого самоврядування (м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 22.02.2026).
14. Камінь-Каширська міська громада. Загальні збори жителів – це зустрічі жителів всієї громади чи певної її частини для обговорення проблем, що турбують жителів чи владу та надання пропозицій щодо їх вирішення. URL: <https://kmk-gromada.gov.ua/news/1748849362> (дата звернення: 22.02.2026).
15. Ковтун О. А. Маркетингові засади удосконалення формування іміджу територіальних громад в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2025. № 14. С. 263–271.
16. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (з протоколами) (Європейська конвенція з прав людини) від 04.11.1950 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text (дата звернення: 22.02.2026).
17. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів від 18.06.2009. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/994_001-09 (дата звернення: 22.02.2026).

18. Конституція (Основний Закон) України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30.
19. Лазор О. Д. Еволюція сутності територіальної громади : аксіологічний вимір. *Держава та регіони*. 2010. №3. С. 184-193.
20. Лазор О. Я., Лазор О. Д. Адміністративно-територіальна реформа та децентралізація влади в Україні: теоретико-методологічні та правові підходи. *Держава та регіони. Серія Публічне управління і адміністрування*. 2021. №4. С. 21–28.
21. Линдюк А. В. Стратегії маркетингових комунікацій у промоції територіальних громад. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*. 2024. №31. С. 157-163.
22. Львівська міська рада. Загальні збори. URL: <https://lvivrada.gov.ua/zagalyni-zbory/> (дата звернення: 22.02.2026).
23. Матеріали проведення громадських слухань щодо проекту містобудівної документації на місцевому рівні 29.09.2025. URL: <https://smil-rada.gov.ua/content/materialy-provedennya-gromadskyyh-sluhan-shchodo-proyektu-mistobudivnoyi-dokumentaciyi-na-12> (дата звернення: 22.02.2026).
24. Мінцифра сприяє трансформації ЦНАП: кількість Центрів у громадах зростає втричі. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/mintsifra-spriyae-transformatsii-tsnap-kilkist-tsentriv-u-gromadakh-zroslo-vtrichi> (дата звернення: 22.02.2026).
25. Михайлова О. М. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні : стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2. С. 93-99.
26. Мобільні рішення для розвитку громад і туристичних ініціатив. URL: <https://apps.komkor.in.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).
27. Мостиська міська рада Львівської області. Електронні консультації. URL: <https://mostyska-gromada.gov.ua/elektronni-konsultacii-10-13-05-05-12-2023> (дата звернення: 22.02.2026).

28. Мунько А. Ю. Удосконалення процесів розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. С. 7–11.

29. Офіційний портал Києва. Громадська активність. URL: https://kyivcity.gov.ua/petytsii_ta_hromadska_aktyvnist/ (дата звернення: 22.02.2026).

30. Перелік нормативно-правових актів, якими регламентується робота по забезпеченню доступу до публічної інформації. URL: <https://nads.gov.ua/dostup-do-publichnoyi-informaciyi/pravova-osnova> (дата звернення: 22.02.2026).

31. Підсумки роботи ЦНАПів у 2025 році : понад мільйон наданих послуг. URL: <https://www.kyivcnap.gov.ua/News/Details/4b646b44-0762-40d5-abfa-7c7fd9cb9df5> (дата звернення: 22.02.2026).

32. Питання системи обліку публічної інформації : Постанова Кабінету Міністрів України №1277 від 21 листопада 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1277-2011-п#Text> (дата звернення: 22.02.2026).

33. Польська Т. Д. Відносини з громадськістю: соціально відповідальна комунікація в публічному управлінні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2018. № 1(8). С. 249–257.

34. Постольна А. С., Нагаєв В. М. Комунікативна стратегія органів публічного управління в умовах діджиталізації. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2024 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 195–197.

35. Приліпко С. М., Васильєва Н. В., Бойко О. П. Комунікативна стратегія територіальної громади як інструмент залучення громадян до місцевих процесів : компетентнісний і гендерний підходи. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. №3. С. 86-92.

36. Про інформацію : Закон України від 2 жовтня 1992 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. ст.650.
37. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. ст.256.
38. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст.170.
39. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. ст. 314.
40. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 3.11.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/996-2010-p#Text> (дата звернення: 22.02.2026).
41. Про діалог із громадою говорили на національному рівні: Вінниця поділилася своїм досвідом. URL: <https://www.vmr.gov.ua/pro-dialoh-iz-hromadoiu-hovoryly-na-natsionalnomu-rivni-vinnytsia-podilylasia-svoim-dosvidom> (дата звернення: 22.02.2026).
42. Прогонюк Л. В. Сучасні проблеми та тенденції в галузі публічного управління: методи для підвищення продуктивності та прозорості громадських служб. *Public Management and Policy*. 2024. №3-4. С. 1-13.
43. Рекомендація Rec(2001) 19 Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/994_739 (дата звернення: 22.02.2026).
44. Рішення міської ради №15 -48/2024 «Про затвердження Положення про публічні електронні консультації з громадськістю з питань, віднесених до компетенції органів місцевого самоврядування у Волочиській міській територіальній громаді». URL: <https://volochyska-gromada.gov.ua/docs/1812655/> (дата звернення: 22.02.2026).
45. Сердюк О. П., Проценко Є. В. Ключові чинники розвитку комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах

цифрової трансформації територіальних громад. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. №334 (5). С. 20-25.

46. Сивак Т. В. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. №1. С. 41-49.

47. Тодорова О. З. Комунікаційні стратегії як інструмент стабільного діалогу та досягнення цілей розвитку територіальної громади. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика : збірник наукових праць*. 2024. Вип.4. С. 89-97.

48. Хижняк Л. А. Комунікативний стратегічний супровід соціальної консолідації та згуртованості територіальних громад під час війни. *Феномен соціальної консолідації у Центрально-Східній Європі : нові реалії та виклики : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. 26 вересня 2023 року. м. Кишиневу. – м. Одеса / за ред. О. В. Лісеєнко. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 5–8.*

49. Цапик Т. І. Управління розвитком територіальної громади: проблема вибору методологічного підходу. *Вісник Економіки*. 2024. №3. С. 60-72.

50. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

51. Чечель А. О. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2023. № 8(27). С. 218–229.

52. Чорнобут О. В. Символічний простір як колективна ідентичність територіальних громад. *Образ*. 2024. Вип. 3 (46). С. 32-39.

53. Чукут С. А., Яценко В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №12. С. 72-79.

54. Action plan – Vinnytsia, Ukraine, 2021 – 2025. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/action-plan-vinnytsia-ukraine-2021-2025> (дата звернення: 22.02.2026).

55. All-Ukrainian Participatory Budgeting. URL: <https://www.socialboost.ua/projects/all-ukrainian-participatory-budgeting> (дата звернення: 22.02.2026).

56. Council of Europe Recommendation CM/Rec(2007)7 of the Committee of Ministers to member states on good administration. URL: <https://fra.europa.eu/en/law-reference/council-europe-recommendation-cmrec20077-committee-ministers-member-states-good> (дата звернення: 22.02.2026).

57. Decidim. Digital platform for citizen participation. URL: <https://decidim.org/> (дата звернення: 12.04.2026).

58. Develop Regulations on public consultations in Vinnytsia City Territorial Community as a tool to strengthen open governance, in particular public participation in decision-making at the local level, and introduce public consultations (UAVNT0003). URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/vinnytsia-ukraine/commitments/UAVNT0003> (дата звернення: 22.02.2026).

59. Eller D. Expanding Public Sector Communications: Moving beyond Public Affairs to Facilitate Collaborative Public Relations. *GSTF Journal on Media & Communications (JMC)*. 2016. Vol. 3. P. 31–33.

60. e-Estonia. e-Governance in Estonia. URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 12.04.2026).

61. Recommendation CM/Rec(2010)2 of the Committee of Ministers to member states on deinstitutionalisation and community living of children with disabilities : Rec. Committee of Ministers (03.02.2010). URL: <https://search.coe.int/cm?i=09000016805cfa92> (дата звернення: 22.02.2026).

62. Rezeki S. R. I., Wuysang J. M. Communication Management in Local Government: Crisis Communication Strategies and Public Relations. *Ministrate : Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*. 2023. №5(3). С. 301-314.

63. Serniak O. P. Strengthening the role of press services in the implementation of the communication policy of local governments in Ukraine. *Coordinates of Public Administration*. 2024. №1. С. 441-458.

64. Smart Nation Singapore. Digital Government Services. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/> (дата звернення: 12.04.2026).

65. Visit Copenhagen. Official tourism platform. URL: <https://www.visitcopenhagen.com/> (дата звернення: 12.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Принципи комунікативних стратегій територіальних громад

№ з/п	Назва принципу
1	2
1	Системність та стратегічне планування
2	Залучення громадськості
3	Орієнтація на цільові аудиторії
4	Наявність зворотного зв'язку
5	Прозорість і відкритість
6	Використання медіа та цифрових каналів
7	Формування територіальної ідентичності
8	Узгодженість із іншими політиками

Рис. А.1 – Принципи комунікативних стратегій територіальних громад

Джерело: доопрацьовано автором на основі [6; 7; 15; 22; 47]

Додаток Б

Інтерфейс електронної сторінки системи електронного врядування Естонії (м. Таллінн)

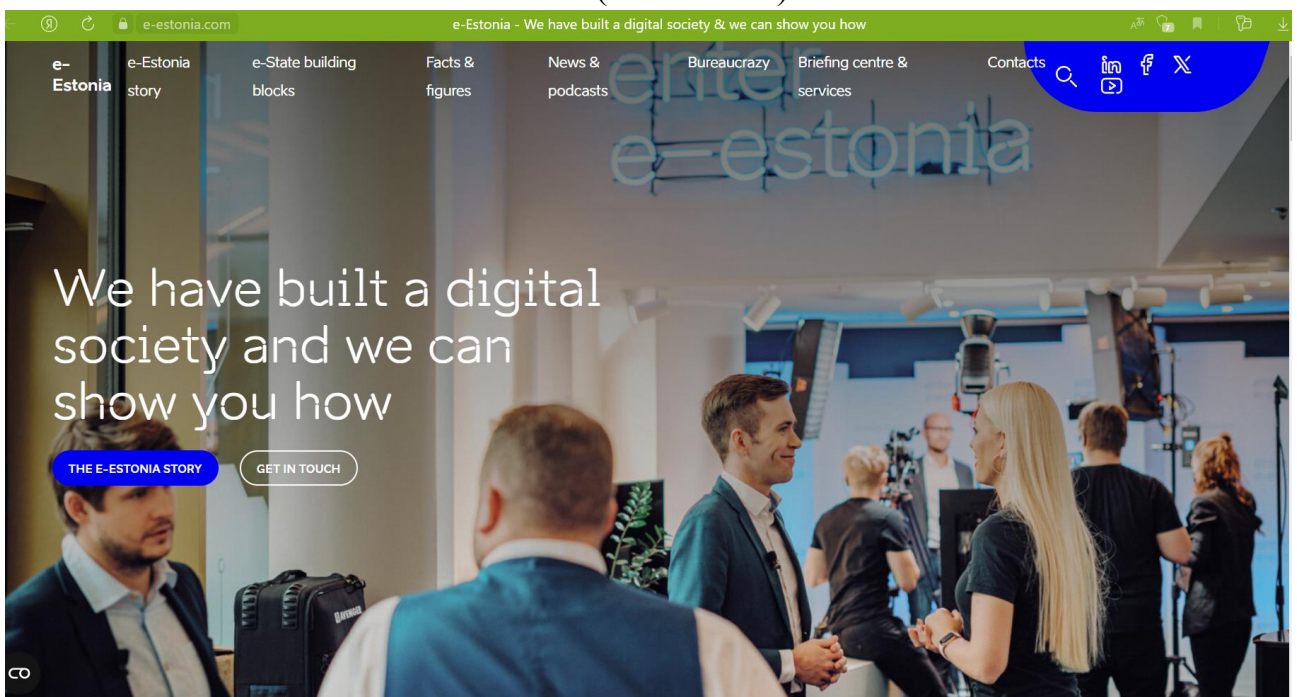


Рис. Б.1- Інтерфейс електронної сторінки системи електронного врядування Естонії (м. Таллінн) [60].

Додаток В

Інтерфейс електронної сторінки цифрової платформи «Decidim», Іспанія (м. Барселона)



Рис. В.1 – Інтерфейс цифрової платформи «Decidim», м. Бврселона [57]