

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

**Серняк Олег Ігорович,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічного управління, адміністрування  
і національної безпеки  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8935-3253>

**Виноградова Наталія Леонідівна,**

аспірантка кафедри публічного управління, адміністрування  
і національної безпеки  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5677-430X>

*У статті здійснено комплексний аналіз перспектив розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів, зумовлених воєнними, соціальними, технологічними та інформаційними трансформаціями. Обґрунтовано, що в сучасних умовах комунікація на місцевому рівні виходить за межі допоміжної управлінської функції та набуває ознак стратегічного інструменту публічного врядування, який безпосередньо впливає на стійкість територіальних громад, ефективність кризового реагування, рівень довіри до місцевої влади та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Проаналізовано сучасні наукові підходи до публічних комунікацій у контексті цифрового врядування, кризових комунікацій, відкритого та партисипативного врядування. Узагальнено положення міжнародних стандартів і рекомендацій щодо взаємодії органів влади з громадськістю, управління інформаційними ризиками та забезпечення інклюзивності комунікацій. Особливу увагу приділено українському контексту, де поєднання децентралізаційних реформ і воєнних викликів актуалізує потребу в інституційно зрілій, системній та доказовій комунікативній політиці на рівні громад. На основі аналізу зарубіжних і українських досліджень визначено ключові напрями модернізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування. До них віднесено перехід від фрагментарного використання окремих каналів інформування до формування інтегрованої комунікативної екосистеми; інституціоналізацію кризових комунікацій і протоколів реагування; посилення інклюзивності та кроскультурної чутливості повідомлень; розвиток партисипативних механізмів і ефективного зворотного зв'язку; упровадження data-driven підходів та етичного використання цифрових технологій і рішень на основі штучного інтелекту. Зроблено висновок, що ефективна комунікативна політика є необхідною умовою підвищення легітимності рішень місцевої влади, зміцнення соціальної згуртованості та підсилення спроможності територіальних громад у процесах відновлення й сталого розвитку.*

**Ключові слова:** комунікативна політика, органи місцевого самоврядування, територіальна громада, цифрове врядування, кризові комунікації, участь громадян, стійкість громад.

### Рекомендоване посилання:

Серняк О. І., Виноградова Н. Л. Перспективи розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів. *International Bulletin on Public Administration and Legal Affairs*. 2025. № 3 (5). С. 29–35. DOI: <https://doi.org/10.32844/ibpala-2025-3.04>

## PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATION POLICY OF LOCAL GOVERNMENT AUTHORITIES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

**Serniak Oleh Ihorovych,**

Associate Professor, Department of Public Management,  
Administration and National Security,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8935-3253>

**Vynohradova Nataliia Leonidivna,**

PhD Candidate, Department of Public Management,  
Administration and National Security,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5677-430X>

*The article provides a comprehensive analysis of the prospects for the development of communicative policy of local self-government authorities in Ukraine under global challenges shaped by wartime conditions, social transformations, technological change, and information risks. It substantiates that, in the contemporary governance environment, local-level communication is no longer a supplementary administrative function but has evolved into a strategic instrument of public governance that directly affects community resilience, the effectiveness of crisis response, public trust in local authorities, and citizen participation in decision-making processes. The study examines current academic approaches to public communication within the frameworks of digital governance, crisis communication, and open and participatory governance. It also synthesizes international standards and recommendations concerning public engagement, management of information risks, and inclusive communication practices. Particular attention is paid to the Ukrainian context, where the combination of decentralization reforms and wartime challenges intensifies the need for an institutionally mature, systematic, and evidence-based communicative policy at the local level. Based on the analysis of international and Ukrainian research, the article identifies key directions for the modernization of communicative policy of local self-government authorities. These include a shift from fragmented information channels to an integrated communication ecosystem; institutionalization of crisis communication and response protocols; strengthening inclusiveness and cross-cultural sensitivity of messages; development of participatory mechanisms and effective feedback loops; and the implementation of data-driven approaches and ethical use of digital technologies and artificial intelligence solutions. The article concludes that an effective communicative policy is a necessary prerequisite for enhancing the legitimacy of local government decisions, strengthening social cohesion, and increasing the capacity of territorial communities in the context of recovery and sustainable development.*

**Key words:** *communicative policy, local self-government authorities, territorial community, digital governance, crisis communication, citizen participation, community resilience.*

### Актуальність теми

Комунікативна політика органів місцевого самоврядування (ОМС) в Україні за останнє десятиліття перестала бути допоміжною функцією інформування й набула ознак повноцінного інструменту врядування. Вона безпосередньо впливає на легітимність управлінських рішень, стійкість територіальних громад до криз, якість публічних послуг, рівень участі мешканців і соціальну згуртованість. Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році, суттєво розширила повноваження та відповідальність громад, що об'єктивно підвищило вимоги до прозорості, двосторонньої комунікації та підзвітності на місцевому рівні (Romanova et al., 2019).

Водночас цифровізація публічного

управління, зокрема розвиток екосистеми електронних державних послуг «Дія», сформувала нову «інфраструктуру очікувань» громадян щодо швидкості, доступності та персоналізації взаємодії з органами влади (Public Enterprise «Dii», n.d.). За цих умов комунікація стає невід'ємною складовою надання публічних послуг і управління громадськими запитами.

Глобальні виклики, зокрема збройна агресія Російської Федерації, внутрішня та зовнішня міграція, кіберзагрози, поширення дезінформації, наслідки пандемій і кліматичні ризики, істотно посилюють потребу в такій комунікативній політиці ОМС, яка одночасно забезпечує кризову готовність і безпеку, соціальну інтеграцію та інклюзивність, ефективно надання послуг

і зворотний зв'язок, а також довіру та кооперацію між владою і місцевими спільнотами.

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

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

#### Стан дослідження

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

Перший напрям охоплює дослідження цифрової комунікації та залучення громадян на місцевому рівні. Праці у сферах e-government і digital governance доводять, що соціальні мережі та цифрові платформи можуть посилювати взаємодію між владою і громадянами, однак їх ефективність залежить від дизайну участі, рівня прозорості, модерації та наявності організаційних ресурсів (DePaula et al., 2016; Alam et al., 2022). Дослідження, опубліковані у фахових виданнях *Government Information Quarterly* та *Cities*, засвідчують, що в кризових умовах місцеві органи влади поступово переходять від трансляційної моделі інформування до освітньо-мобілізаційних

комунікаційних стратегій, спрямованих на стимулювання відповідальної поведінки та взаємодопомоги (Górska et al., 2022).

Другий напрям пов'язаний із кризовими комунікаціями та багаторівневим врядуванням. Компаративні дослідження показують, що під час криз (пандемій, стихійних лих, техногенних аварій чи воєнних загроз) ефективність комунікації істотно зростає за умов координації між національним, регіональним і місцевим рівнями влади, використання єдиних рамок повідомлень і налагоджених каналів зворотного зв'язку (Yu et al., 2025). У цьому контексті особливого значення набувають стандарти ризик-комунікації та залучення громад (Risk Communication and Community Engagement, RCCE), розроблені Всесвітньою організацією охорони здоров'я (World Health Organization, 2020).

Третій напрям досліджень зосереджується на питаннях відкритості, підзвітності та права громадян на участь у справах місцевого самоврядування. Документи Ради Європи закріплюють перехід від комунікаційної моделі, орієнтованої на публічні зв'язки, до підходів спільного врядування (co-governance), у яких комунікація виступає механізмом залучення, консультацій і співвиробництва політик (Council of Europe, 1985; Council of Europe, 2009).

Окрему групу становлять дослідження українського контексту децентралізації, відновлення та інституційної стійкості. Аналітичні матеріали міжнародних і українських інституцій засвідчують, що результати реформ після 2014 року створюють передумови для підвищення спроможності громад, однак потребують посилення управлінських і комунікаційних механізмів, прозорості та системної взаємодії з мешканцями (Romanova et al., 2019; Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022).

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

Таблиця 1

#### Еволюція підходів до комунікативної політики органів місцевого самоврядування

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

Джерело: власна розробка авторів

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

#### Мета статті

Метою дослідження є обґрунтування перспективних напрямів розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування в Україні в умовах глобальних викликів та запропонувати науково й практично релевантну рамку (framework) для її модернізації.

#### Виклад основного матеріалу

Комунікативна політика органів місцевого самоврядування в традиційній адміністративній логіці тривалий час зводилася переважно до інформування населення про ухвалені рішення. Натомість сучасні підходи до кризового управління та стійкості громад доводять, що за умов високої невизначеності комунікація стає складовою континууму управління ризиками, охоплюючи етапи попередження, підготовки, реагування та відновлення. У цій моделі повідомлення не є «додатком» до управлінських дій, а виступають чинником, що формує поведінкові реакції населення, рівень довіри до інституцій і готовність до співпраці (взаємодопомога, волонтерство, дотримання правил безпеки). Підходи Всесвітньої організації охорони здоров'я в межах Risk Communication and Community Engagement (RCCE) акцентують на двосторонньому обміні інформацією, системній роботі з чутками та інфодемією, адаптації повідомлень до цільових груп і постійному «слуханні» громади як джерела сигналів ризику (World Health Organization, 2020). Для України це має особливе значення, оскільки воєнні ризики й гуманітарні виклики підвищують ціну комунікаційної помилки

та водночас потребують дотримання безпекових обмежень щодо розкриття чутливої інформації.

Еволюція підходів до комунікативної політики органів місцевого самоврядування, що відображає перехід від інформативної до екосистемної моделі взаємодії з громадою, узагальнена в табл. 1.

Утім, принципи кризової комунікації не забезпечують сталого ефекту, якщо комунікаційна діяльність громади залишається розрізною та каналозалежною. Цифровізація на місцевому рівні нерідко помилково ототожнюється зі збільшенням кількості каналів (офіційний сайт, сторінки у соціальних мережах, месенджери), але така мультिकанальність не гарантує ні якості сервісу, ні довіри. Перспективним є екосистемний підхід, у межах якого комунікація постає як наскрізний процес, інтегрований із наданням послуг, управлінням запитами та ухваленням рішень. Його зміст полягає в уніфікації стандартів повідомлень, інституціоналізації контурів зворотного зв'язку, управлінні даними (аналітика звернень, сегментація аудиторій, картографування проблем) і синхронізації комунікації із сервісними процедурами (інструкції, статуси, строки, маршрутизація).

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

Основні структурні компоненти комунікативної екосистеми органів місцевого самоврядування та їх управлінські ефекти узагальнено в табл. 2.

Коли комунікація інтегрується з сервісами і зворотним зв'язком, зростає очікування,

Таблиця 2

#### Ключові компоненти комунікативної екосистеми органів місцевого самоврядування

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

Джерело: власна розробка авторів

що громада впливатиме не тільки на спосіб пояснення рішень, а й на їх зміст. Європейські стандарти місцевого самоврядування та участі підкреслюють, що демократична легітимність на місцевому рівні підтримується не лише виборчими процедурами, а й регулярною участю мешканців у вирішенні справ місцевого значення (Council of Europe, 1985; Council of Europe, 2009). У такій рамці комунікація має зміститися від логіки «роз'яснення вже ухваленого» до логіки спільного формування альтернатив, модерації діалогу та управління конфліктами інтересів, а також до превенції недовіри через відкриті дані, пояснювальні матеріали, візуалізації бюджетних і проєктних рішень та регулярну публічну звітність. Емпіричні дослідження взаємодії громадян зі сторінками місцевої влади в соціальних мережах показують, що залучення залежить від практичної корисності та локальної релевантності змісту, діалогічного стилю й, насамперед, від наявності «замкненого циклу» (feedback loop), коли мешканці бачать результат власної участі й отримують аргументовані відповіді на запити (Alam et al., 2022; Górska et al., 2022). Таким чином, комунікативна політика в перспективі має функціонувати як інфраструктура довіри: вона не замінює зміст політик, але робить їх зрозумілими, підзвітними та співтвореними.

Водночас, участь і довіра є найбільш вразливими саме у кризових ситуаціях, коли рішення потрібно ухвалювати швидко, інформація є неповною, а загрози дезінформації та паніки різко зростають. Глобальні виклики підвищують вимоги до кризових протоколів комунікації ОМС, а практична результативність у кризі досягається не стільки частотою повідомлень, скільки їх узгодженістю, сумісністю та передбачуваністю для населення. Дослідження багаторівневого кризового врядування доводять, що координація між центральним, регіональним і місцевим рівнями, використання уніфікованих рамок повідомлень та оперативних контурів зворотного зв'язку зменшують інформаційну невизначеність і підвищують керованість ситуації (Yu et al., 2025). При цьому соціальні медіа виступають одночасно інструментом швидкого доведення офіційної позиції та середовищем пришвидшеного поширення чуток і маніпулятивних наративів, що вимагає від органів місцевого самоврядування не лише швидкості, а й процедур верифікації, управління інформаційними ризиками та постійного моніторингу суспільних настроїв. У цьому контексті РСЄ-рамка орієнтує на поєднання інформування з поведінковими інтервенціями та системною роботою з уразливими групами (World Health Organization, 2020). Для українських громад у воєнних умовах це означає потребу в інституційно закріплених ролях у комунікаційних командах, стандартах фактчекінгу, сценаріях повідомлень і чітко визначених межах розкриття чутливої інформації.

Ефективність кризової комунікації залежить також від того, наскільки повідомлення

«досягають» усіх груп населення. Глобальні міграційні процеси, внутрішнє переміщення, демографічні зрушення та цифрова нерівність роблять громади більш різноманітними, а отже підвищують вимоги до доступності комунікацій. Інклюзивна комунікативна політика передбачає використання простої мови, поєднання онлайн-і офлайн-каналів з урахуванням різних рівнів цифрової грамотності, доступність для людей з інвалідністю, а також чутливість до культурних відмінностей та різних інформаційних практик. Це є не лише питанням дотримання прав людини, а й управлінської ефективності, оскільки недостатнє охоплення повідомленнями в кризі прямо погіршує показники безпеки та збільшує навантаження на служби реагування. У межах підходів відкритого врядування та публічної етики підкреслюється, що інклюзивність і прозорість є взаємопідсилювальними: доступність інформації створює передумови для справедливої участі та підзвітності, а також зменшує ризики дискримінаційних ефектів управлінських рішень (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022; Council of Europe, 2022).

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

Окремим вектором стає data-driven підхід, коли дані зі звернень, консультацій і цифрових сервісів перетворюються на управлінські рішення, а не залишаються лише статистикою. У середньостроковій перспективі посилюватиметься роль цифрових помічників і рішень на основі ШІ (чат-боти, маршрутизація звернень, підготовка роз'яснень), що актуалізує етичні вимоги щодо прозорості, захисту персональних даних, недискримінаційності та обов'язкового людського контролю. У логіці відновлення України ці підходи узгоджуються з рекомендаціями щодо посилення багаторівневого врядування та інституційної спроможності субнаціонального рівня (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022). Інституційна багаторівневість реалізації комунікативної політики органів місцевого самоврядування представлена в табл. 3.

Оскільки інституційні зміни в комунікаціях не відбуваються одномоментно, доцільно розглядати їх як траєкторії розвитку, що залежать від

Таблиця 3

## Інституційні рівні реалізації комунікативної політики ОМС

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

Джерело: власна розробка авторів

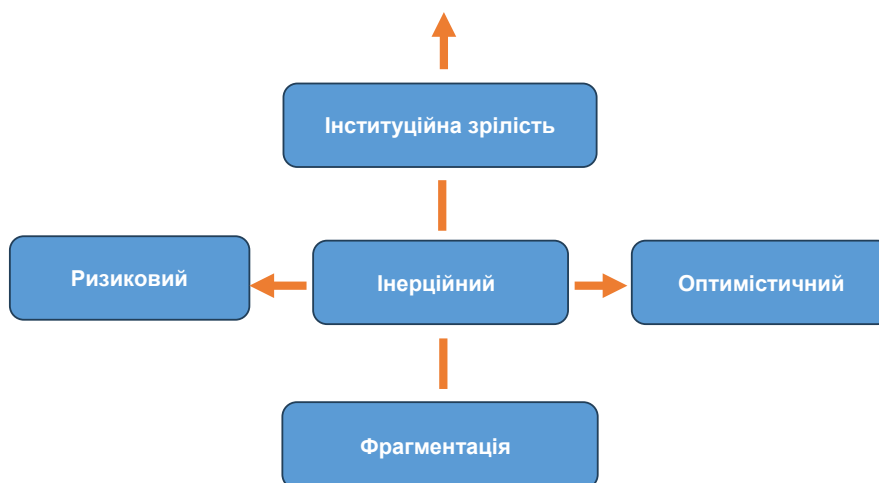


Рис. 1. Сценарні траєкторії розвитку комунікативної політики ОМС

Джерело: власна розробка авторів

ресурсів, безпекового середовища, цифрової зрілості та управлінської культури. У середньостроковій перспективі можна окреслити три сценарії розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування, що схематично відображено на рис. 1. Рисунок ілюструє залежність якості комунікативної політики від рівня інституційної зрілості та управлінських рішень, ухвалених органами місцевого самоврядування.

Оптимістичний передбачає інституційний «стрибок», коли громади системно впроваджують стандарти кризових комунікацій, створюють інтегровані центри взаємодії з мешканцями, підвищують цифрову зрілість і використовують дані для управління, що веде до зростання довіри, швидшого відновлення та посилення участі. Інерційний сценарій полягає у розширенні присутності в соціальних мережах без протоколів, метрик і зворотного зв'язку; комунікації залишаються реактивними, що призводить до повторюваних інформаційних криз і виснаження команд. Ризиковий сценарій пов'язаний із фрагментацією та інфодемією: через кіберінциденти, дезінформаційні кампанії й дефіцит ресурсів комунікації стають суперечливими, знижується довіра та посилюються конфлікти. З огляду на глобальні виклики, стратегічно доцільно орієнтуватися на оптимістичний сценарій, закріплюючи мінімальні стандарти комунікативної спроможності ОМС на національному й регіональному рівнях, що

відповідає рекомендаціям щодо активної ролі місцевої влади у відновленні України.

#### Висновки

Проведене дослідження засвідчує, що комунікативна політика органів місцевого самоврядування в Україні перебуває на етапі якісної трансформації та поступово виходить за межі допоміжної інформаційної функції. У сучасних умовах вона формується як багатовимірний інструмент публічного врядування, який поєднує завдання забезпечення стійкості територіальних громад, кризового управління, демократичної участі та соціальної згуртованості. Комунікація дедалі більше впливає не лише на сприйняття рішень місцевої влади, а й на реальну поведінку мешканців, їхню готовність до співпраці, солідарності та взаємної підтримки в умовах невизначеності й ризиків.

Обґрунтовано, що ключовим вектором розвитку комунікативної політики ОМС є перехід від фрагментарного використання окремих каналів до формування інтегрованої комунікативної екосистеми. Така екосистема передбачає тісний зв'язок між інформуванням, зворотним зв'язком, наданням публічних послуг і використанням управлінських даних. Саме системність і передбачуваність комунікацій, а не їх кількість, стають визначальними чинниками довіри до місцевої влади та сприйняття її ефективності з боку громади.

Доведено, що в умовах глобальних і воєнних викликів комунікативна політика набуває рис інструмента управління ризиками. Її ефективність залежить від наявності кризових протоколів, чіткого розподілу відповідальності, узгодженості повідомлень між різними рівнями влади та здатності органів місцевого самоврядування працювати з невизначеністю, чутками й інформаційними загрозами. За таких умов комунікація перестає бути реактивною та трансформується в проактивний механізм підтримки безпеки й стабільності громади.

Особливу увагу у статті приділено ролі комунікації у формуванні довіри та участі громадян. Показано, що перспективна модель комунікативної політики має ґрунтуватися на принципах відкритості, підзвітності та співвиробництва управлінських рішень. Комунікація в цьому контексті виконує функцію інфраструктури участі, яка забезпечує не лише донесення інформації, а й включення мешканців у процеси консультацій, обговорення та оцінювання місцевих політик. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і зниженню конфліктності на місцевому рівні.

Важливим висновком є те, що інклюзивність і кроскультурна чутливість мають розглядатися не як додаткові характеристики, а як обов'язкові стандарти сучасної комунікативної політики ОМС. Забезпечення доступності інформації для різних соціальних і демографічних груп підвищує ефективність кризових повідомлень, зменшує соціальну напругу та сприяє рівному доступу до публічних послуг. У цьому сенсі інклюзивні комунікації стають чинником управлінської ефективності, а не виключно реалізації прав людини.

З'ясовано, що реалізація окреслених підходів неможлива без інституційного посилення комунікаційної спроможності органів місцевого самоврядування. Перехід до професійної моделі комунікаційного управління передбачає формалізацію комунікаційних функцій, розвиток відповідних компетентностей посадових осіб, впровадження інструментів оцінювання результативності та використання даних як основи для прийняття рішень. У середньостроковій перспективі важливого значення набудуть також питання етичного використання цифрових технологій і рішень на основі штучного інтелекту, що потребує нормативного й організаційного врегулювання на місцевому рівні.

Сценарний аналіз показав, що подальший розвиток комунікативної політики ОМС може відбуватися за різними траєкторіями, однак найбільш бажаною є орієнтація на інституційно зрілий сценарій. Він передбачає закріплення мінімальних стандартів комунікативної спроможності, інтеграцію комунікацій у систему місцевого врядування та підтримку громад з боку держави й партнерів у питаннях навчання, цифрової безпеки та методичного супроводу. Саме такий підхід створює передумови для підвищення стійкості територіальних громад і якості місцевого управління в умовах відновлення України.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованих підходів до розвитку комунікативної політики органів місцевого самоврядування. Перспективним є проведення порівняльних досліджень комунікаційних практик різних типів територіальних громад з урахуванням їхнього розміру, ресурсної забезпеченості та безпекового контексту. Особливої уваги потребує розроблення методик оцінювання комунікативної спроможності громад і вимірювання впливу комунікацій на рівень довіри, участі та стійкості населення. Актуальним напрямом подальших досліджень є також аналіз використання цифрових інструментів і штучного інтелекту в комунікаціях ОМС, зокрема з позицій етики, захисту персональних даних та управління інформаційними ризиками.

#### Список використаних джерел

- Romanova, V., & Umland, A. (2019). Ukraine's decentralization reforms since 2014: Initial achievements and future challenges. Chatham House. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2019-09-24-UkraineDecentralization.pdf>
- Public Enterprise «Diia». (n.d.). Unified State Web Portal of Electronic Services. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: <https://se.diia.gov.ua/en/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia>
- DePaula, N., & Dincelli, E. (2016). An empirical analysis of local government social media communication: Models of e-government interactivity and public relations. In Proceedings of the 17th International Digital Government Research Conference on Digital Government (pp. 348–356). DOI: <https://doi.org/10.1145/2912160.291217>
- Alam, A., Meenar, M., Barraza, F., Khalil, M., & Knopp, K. (2022). Citizen engagement on local government Facebook pages: Experience from Aotearoa New Zealand. *Cities*, 123, 103584. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.103584>
- Górska, A., Dobija, D., Grossi, G., & Staniszevska, Z. (2022). Getting through COVID-19 together: Understanding local governments' social media communication. *Cities*, 121, 103453. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103453>
- Yu, J., Domahidi, E., Johansson, B., & Steinmetz, N. (2025). Multilevel government crisis communication on social media: A comparative and longitudinal approach. *SAGE Journals*. DOI: <https://doi.org/10.1177/17480485251404809>
- World Health Organization. (2020). Risk communication and community engagement (RCCE) action plan guidance: COVID-19 preparedness and response. URL: [https://wkc.who.int/resources/publications/i/item/risk-communication-and-community-engagement-\(rcce\)-action-plan-guidance](https://wkc.who.int/resources/publications/i/item/risk-communication-and-community-engagement-(rcce)-action-plan-guidance)

- Council of Europe. (1985). European Charter of Local Self-Government. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/the-charter-how-it-works>
- Council of Europe. (2009). Additional protocol to the European Charter of Local Self-Government on the right to participate in the affairs of a local authority. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/additional-protocol-to-the-european-charter-of-local-self-government-on-the-right-to-participate-in-the-affairs-of-a-local-authority>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Turning to regions and local governments to rebuild Ukraine: OECD policy responses on the impacts of the war in Ukraine. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine\\_9510f490-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/turning-to-regions-and-local-governments-to-rebuild-ukraine_9510f490-en.html)
- Council of Europe. (2022). Handbook on open local government and public ethics in Ukraine. URL: <https://rm.coe.int/1680ac7746>