

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота
на тему:
**«КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК
ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ»**

Виконав:

студент академічної групи 401 – ПУ
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
першого(бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»

_____ В. О. Поліщук

Науковий керівник:

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та права

_____ Г. П. Трегубенко

Полтава – 2026 рік

БУДЕ ЗАВДАННЯ

Бібліографічний опис та анотація дипломної роботи

Бібліографічний опис: Поліщук Віталій Олегович. Комунікації органів місцевого самоврядування як чинник забезпечення стабільності в умовах воєнного стану. Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права Трегубенко Галина Петрівна. Полтава. 2026 рік.

Зміст роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

Анотація. У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування, проаналізовано механізми комуникативної взаємодії, що використовуються Полтавською обласною радою, та розглянуто зарубіжний досвід антикризових комунікацій у публічній сфері. Робота містить розроблену Дорожню карту та рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів взаємодії з громадою задля забезпечення соціальної стабільності в умовах воєнного стану.

Ключові слова: комуникативна взаємодія, комунікація, органи місцевого самоврядування, публічне управління, соціальна стабільність, воєнний стан, Полтавська обласна рада, інноваційні інструменти.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ	9
1.1. Зміст та нормативно-правове регулювання комунікаційної діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану	9
1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід антикризових комунікацій у публічному управлінні.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	21
2.1. Оцінка діючих каналів та інструментів інформаційної взаємодії Полтавської обласної ради з громадськістю.....	21
2.2. Ідентифікація проблем та бар'єрів у комунікативній взаємодії влади та громади Полтавщини під час воєнного стану	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ. .	35
3.1. Дорожня карта оптимізації комунікативних процесів на рівні області	35
3.2. Впровадження інноваційних інструментів взаємодії з громадою для підвищення рівня довіри та соціальної стабільності в Україні	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах правового режиму воєнного стану комунікативна взаємодія влади і громади набула екзистенційного значення для збереження стабільності держави. З початком повномасштабної збройної агресії місцеве самоврядування опинилося на передовій подолання гуманітарних, інфраструктурних та безпекових викликів. У цей екстремальний період публічна комунікація остаточно перестала бути допоміжною функцією звичайного інформування населення. Вона трансформувалася у стратегічний інструмент управління життєдіяльністю територіальних громад, згуртування суспільства, координації ресурсів та забезпечення національної стійкості на базовому рівні. Від того, наскільки якісно, прозоро та емпатично вибудований діалог між владою та громадянами, безпосередньо залежить загальна безпека та ефективність опору.

Комунікація виступає невіддільним фундаментом ефективного публічного управління. Як ґрунтовно зазначає Г. Дзяна, комунікації в публічній сфері – це базовий процес, який лежить в основі взаємодії державних інституцій з суспільством, і саме від доступності цієї комунікації залежить рівень довіри до влади та спроможність держави реалізовувати свої функції [3, с.5]. Проте, незважаючи на загальне розуміння важливості цього процесу, на практиці ми спостерігаємо системні дефекти. Вітчизняні органи місцевого самоврядування часто стикаються з проблемою «бюрократичної мови» (так званого канцеляриту), що створює жорсткі семантичні бар'єри та дистанціює владу від реальних потреб мешканців. Замість роз'яснення рішень простою мовою посадовці публікують складні витяги з нормативних актів, що призводить до нерозуміння і відчуження.

Цей комунікативний розрив породжує глибоку кризу довіри, яка під час війни є вкрай небезпечною. Дослідник Д. Коник у своєму практичному посібнику наголошує, що побудова довіри в кризових умовах вимагає від органів місцевого самоврядування відмови від «оборонної позиції» та

переходу до симетричного, людського діалогу з громадою [9, с. 3, с.24]. Ситуація катастрофічно ускладнюється безперервним впливом ворожих інформаційно-психологічних спеціальних операцій (ІПСО) та поширенням фейків. Ворог використовує будь-який інформаційний вакуум для генерації паніки, що змушує місцеву владу витратити цінні ресурси на спростування чуток замість системної проактивної комунікації [9, с. 58].

Для ефективної відповіді на ці загрози система управління потребує докорінних змін і адаптації персоналу. Як доводять у своїх дослідженнях Г. Трегубенко та В. Поліщук, розвиток комунікативної взаємодії є стратегічним ресурсом сприйняття змін на державній службі [27]. Традиційна вертикально-ієрархічна модель управління продемонструвала свою нежиттєздатність у кризових умовах через втрату інформації та темпоральне запізнення [27]. Лише перехід до гнучких, адаптивних мережевих моделей комунікації здатний перетворити органи місцевого самоврядування на дієві структури, спроможні швидко реагувати на шоківі зміни.

З огляду на вищезазначене, гостра необхідність модернізації комунікацій Полтавської обласної ради робить обрану тему вкрай актуальною. Подолання виявлених бюрократичних та психоемоційних бар'єрів неможливе без рішучого переходу до розширеної цифрової партисипації, впровадження стандартів простої мови та інституціоналізації таких європейських інструментів, як публічна медіація [33], [27]. Теоретичне осмислення та практичне розроблення механізмів такої модернізації становить ключовий інтерес нашого дослідження та формує його науково-прикладну значущість для повоєнного відновлення регіону.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні комплексу науково-практичних рекомендацій щодо оптимізації комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (на прикладі Полтавської обласної ради). Для досягнення поставленої мети були сформульовані та послідовно вирішені такі завдання:

- розкрити теоретико-методологічні та нормативно-правові засади комунікаційної діяльності органів публічної влади з акцентом на специфіку роботи в екстремальних умовах;

- проаналізувати передовий зарубіжний та вітчизняний досвід антикризових комунікацій у публічному управлінні для виявлення дієвих моделей взаємодії;

- оцінити стан, діючі канали та цифрові інструменти інформаційної взаємодії Полтавської обласної ради з громадськістю;

- виявити ключові деструктивні комунікативні бар'єри (безпекові, інституційно-бюрократичні, психоемоційні та інформаційно-технічні), які заважають якісному діалогу між владою та громадою;

- розробити покрокову «Дорожню карту оптимізації комунікативних процесів» та обґрунтувати впровадження інноваційних інструментів (зокрема інституту публічної медіації) для забезпечення стабільності та довіри.

Об'єкт дослідження – процес комунікації та комунікативної взаємодії в системі публічного управління.

Предмет дослідження – Комунікації органів місцевого самоврядування як чинник забезпечення стабільності в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило забезпечити об'єктивність і всебічність дослідження. Зокрема, метод системного аналізу застосовано для цілісного вивчення комунікативної діяльності як складної, багаторівневої підсистеми місцевого самоврядування. Структурно-функціональний метод дозволив визначити ролі, ієрархію та завдання окремих суб'єктів комунікації в апараті ради. За допомогою порівняльного аналізу було зіставлено зарубіжний та вітчизняний досвід антикризових комунікацій з метою адаптації кращих практик до українських реалій. Метод емпіричного спостереження активно використовувався під час проходження переддипломної практики для збору первинних аналітичних даних та оцінки діючих каналів зв'язку ради. Методи синтезу та моделювання стали основою

для конструювання авторської «Дорожньої карти» та розробки інноваційної мережевої моделі взаємодії.

Інформаційна та джерельна база дослідження. Фундамент дослідження склали Конституція України, закони та підзаконні нормативно-правові акти, що регламентують доступ до публічної інформації, місцеве самоврядування та функціонування медіа в умовах воєнного стану [3, с. 135]. Теоретичне підґрунтя сформовано на базі монографій, навчальних посібників та наукових фахових статей провідних вітчизняних (Шпекторенко І., Дзяна Г., Трегубенко Г., Чукут С., Коник Д. та ін.) і зарубіжних учених [27], [3, с.2], [9, с.1]. Важливою емпіричною базою для аналітики слугували матеріали офіційного вебпорталу Полтавської обласної ради, офіційні звіти асоціацій місцевого самоврядування, а також безпосередні результати власного спостереження, здобуті під час проходження переддипломної практики.

Практичне значення одержаних результатів. Здобуті результати, висновки та пропозиції мають виражений прикладний характер. Розроблена комплексна «Дорожня карта оптимізації комунікативних процесів», а також конкретні механізми переходу до стандарту зрозумілої мови («Plain Language»), масштабування цифрових інструментів е-демократії та інституціоналізації публічної медіації можуть бути безпосередньо впроваджені в практичну діяльність Полтавської обласної ради та інших органів місцевого самоврядування України. Це дозволить суттєво підвищити якість управлінських рішень, знизити соціальну напругу та консолідувати громади в умовах безпрецедентних загроз.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Зміст та нормативно-правове регулювання комунікаційної діяльності органів публічної влади в умовах воєнного стану

Сучасний етап розбудови демократичної правової держави в умовах децентралізації об'єктивно вимагає від органів публічної влади докорінного перегляду підходів до взаємодії з населенням. У науковому дискурсі переконливо доведено, що інформаційно-комунікативний обмін сьогодні остаточно втратив статус суто допоміжної функції. Наразі він виступає фундаментальним системним базисом, який гарантує інституційну стійкість управлінських структур та забезпечує результативне співробітництво місцевого самоврядування з мешканцями і бізнес-середовищем [3, с. 5, с. 129]. Систему суб'єктів комунікативної взаємодії в органах місцевого самоврядування представлено на рис 1.1.

Трансформація управлінської парадигми зумовила відхід від застарілої моделі лінійної (односторонньої) передачі вказівок. Натомість комунікація перетворилася на складну трансакційну взаємодію, головне призначення якої полягає в легітимізації прийнятих рішень, адаптації регіональної політики до реальних суспільних потреб та гармонізації інтересів усіх стейкхолдерів [28, с. 22, с. 26, с. 35], [23, с. 5]. Практична реалізація владних повноважень органами місцевого самоврядування (ОМС) є неможливою без забезпечення абсолютної прозорості та розбудови глибокої суспільної довіри. Саме довіра виступає критично важливим капіталом для успішної імплементації реформ та конструювання позитивного репутаційного профілю влади [28, с. 219, с. 223], [3, с. 79, с. 125]. Ба більше, чинне законодавство імперативно закріплює принципи гласності, підзвітності та відповідальності як непорушну правову основу функціонування будь-якої територіальної громади [20].

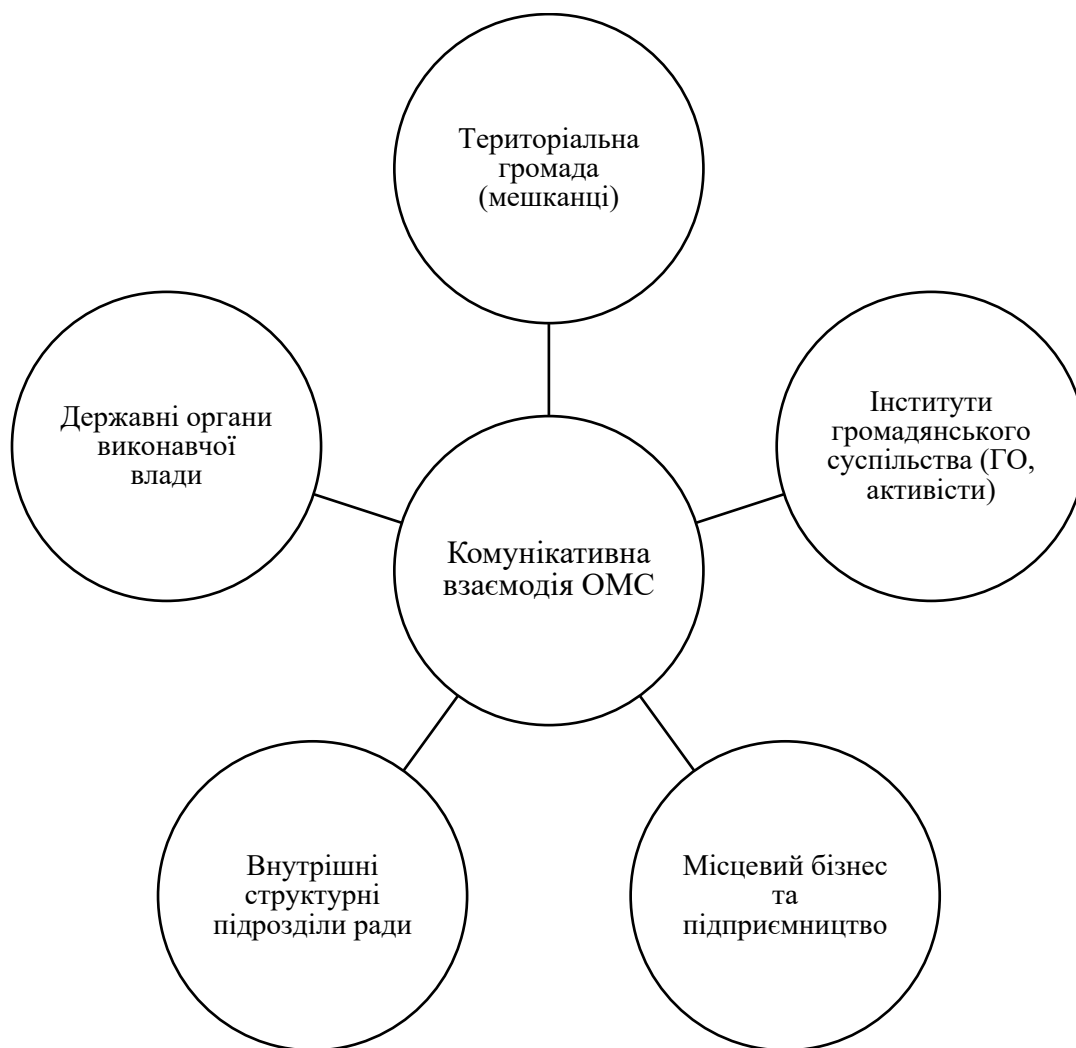


Рис. 1.1– Система суб'єктів комунікативної взаємодії в органах місцевого самоврядування (розроблено автором).

Специфіка інформаційної діяльності муніципалітетів суттєво ускладнилася внаслідок розширення їхніх повноважень та фінансових ресурсів, що змусило регіональний політикум інтенсифікувати діалог із соціумом. Дослідники пропонують структурувати цю багатовекторну взаємодію за допомогою дворівневої моделі ефективної комунікації. Внутрішній вимір цієї моделі охоплює процеси інституційної координації: налагодження міжпартійного консенсусу в межах місцевих рад, інтеграцію з державними адміністраціями, узгодження міжбюджетних трансфертів із центральними органами влади та гармонізацію повноважень. Натомість зовнішній рівень цілком орієнтований на безпосередній контакт із

територіальною громадою. Він реалізується через механізми інституціональної інклюзії (залучення громадськості до обговорень), надання індивідуальних цифрових сервісів, систематичне об'єктивне інформування та управління репутаційними ризиками [8, с. 43-46].

Водночас безпрецедентні безпекові кризи та запровадження правового режиму воєнного стану переконливо продемонстрували абсолютну нежиттєздатність традиційної вертикально-ієрархічної комунікації. У кризових умовах жорстка субординація неминуче провокує інформаційні вакууми, суттєві часові затримки (темпоральне запізнення) та спотворення даних. Оптимальною відповіддю на ці екстремальні виклики є безпеліційний перехід до гнучкої мережевої моделі комунікативної взаємодії. Такий інноваційний підхід стимулює ініціативу на місцях, масштабно інтегрує новітні цифрові інструменти (від соціальних медіа до платформ електронної демократії) і перетворює комунікацію з пасивного сервісу на проактивний стратегічний актив, що забезпечує життєстійкість та адаптивність державного апарату [27].

Таблиця 1.1

Компаративний аналіз моделей комунікативної взаємодії в системі публічного управління (розроблено автором на основі [31])

Критерій порівняння	Традиційна (вертикальна) модель	Адаптивно-мережева модель (сучасна)
Напрямок потоків	Згори-вниз (монолог влади)	Двостороння взаємодія (діалог)
Роль громадянина	Пасивний споживач інформації	Активний учасник прийняття рішень
Основний канал	Офіційні звіти, преса	Соцмережі, чат-боти, ІІІ, платформи е-демократії
Мета	Констатація факту рішення	Формування консенсусу та підтримки змін
Швидкість реакції	Низька (регламентована)	Висока (режим реального часу)

Для втілення зазначених концептуальних мережевих моделей у реальну управлінську практику необхідний міцний нормативний каркас, який в умовах збройної агресії набуває виражених специфічних рис. Сьогодні правове поле

характеризується безперервним пошуком складного балансу між конституційним правом громадян на вільний доступ до інформації та жорсткими імперативами захисту національного інформаційного простору. Базові інформаційні права та свобода слова гарантуються статтею 34 Конституції України. Водночас стаття 64 Основного Закону містить легітимну норму, яка дозволяє тимчасово звужувати ці права в умовах воєнного стану задля збереження державного суверенітету, захисту життів та протидії ворожим інформаційно-психологічним операціям [10].

Таблиця 1.2

Практичне розмежування публічної інформації в комунікаційній діяльності ОМС в умовах воєнного стану (розроблено автором на основі [31])

Відкрита публічна інформація (підлягає обов'язковому оприлюдненню ОМС)	Інформація з обмеженим доступом (розголошення заборонено / відтерміновано)
Рішення місцевої ради щодо соціального захисту населення.	Точна геолокація розташування об'єктів критичної інфраструктури та укриттів закритого типу.
Алгоритми отримання та розподілу гуманітарної допомоги.	Наслідки ракетних чи артилерійських ударів ворога (до офіційного зведення Генштабу / ОВА).
Інформація про стан екологічної безпеки, якість питної води, радіаційний фон.	Персональні дані, місця дислокації та переміщення підрозділів ЗСУ і ТрО.
Порядок функціонування медичних, освітніх та комунальних закладів.	Деталізовані плани оборони населених пунктів та заходи з антитерористичної захищеності.

Згідно з нормами Закону України «Про доступ до публічної інформації», органи місцевого самоврядування несуть безумовний обов'язок щодо негайного оприлюднювати відомостей, які становлять життєву важливість для населення (попередження про надзвичайні загрози, алгоритми евакуації, розподіл гуманітарної допомоги). Однак, враховуючи об'єктивні реалії воєнного часу (перебої зі зв'язком, електропостачанням або загрози ракетних ударів), посадовці наділені правом відтерміновувати надання відповідей на офіційні інформаційні запити у разі виникнення обставин непереборної сили [17].

Окрім того, функціонування вітчизняного медіапростору та офіційних каналів комунікації влади суворо регламентується новітнім профільним

законодавством. Сучасне медіаправо встановлює категоричні запобіжники проти трансляції ворожих наративів. Забороняється поширення матеріалів, що виправдовують збройну агресію, містять недостовірні дані або пропаганду держави-терориста. Законодавство також зобов'язує чітко маркувати будь-які згадки про органи влади окупанта відповідним статусом і повністю блокує можливість участі суб'єктів держави-агресора у фінансуванні українського інформаційного ринку [7, с. 7-17, с. 75-81].

Ключовим агентом, який на практиці забезпечує цей делікатний баланс між прозорістю та безпекою, виступає публічний службовець. Відповідно до Закону України «Про державну службу», посадові особи зобов'язані неухильно дотримуватися принципів відкритості та політичної нейтральності. Водночас на них покладається сувора відповідальність за захист інформації з обмеженим доступом та державних таємниць. При цьому будь-яка офіційна комунікативна функція має реалізовуватися виключно державною мовою, що є фактором захисту національної ідентичності [16].

Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасне нормативно-правове регулювання комунікаційної діяльності є складною багатовекторною системою. Вона органічно поєднує жорсткі запобіжники проти безпекових та інформаційних загроз із дотриманням базових демократичних стандартів відкритості влади. Успішна реалізація цих взаємовиключних вимог можлива лише за умови остаточної відмови ОМС від застарілих бюрократичних шаблонів на користь впровадження інноваційних мережевих комунікацій, які сьогодні виступають головним ресурсом соціальної стабільності та адаптації територіальних громад до кризових викликів [27].

1.2. Зарубіжний та вітчизняний досвід антикризових комунікацій у публічному управлінні

В умовах глобальних трансформацій, цифровізації та безпрецедентних безпекових викликів, з якими стикається сучасна держава, антикризові

комунікації стають фундаментальним інструментом публічного управління. У науковому дискурсі кризові комунікації розглядаються як безперервний процес майстерного управління ситуацією в умовах кризи, що передбачає спрямування перебігу непередбачуваних та нестандартних подій на зменшення шкоди репутації держави, інституції чи лідера у переломний період [26, с. 127].

Дослідники (зокрема, Дж. Енджел) визначають кризу як загострення конфлікту в суспільному устрої, що призводить до суперечностей і дестабілізації соціально-економічної системи [26, с. 127]. Будь-яка криза супроводжується низкою характерних ознак, які кардинально змінюють комунікаційне середовище: неочікуваністю, гострою нестачею перевірених інформаційних даних, стрімким розвитком подій, високим рівнем недовіри до офіційних джерел, імпульсивними діями суспільства (панікою), а також обговоренням актуальних питань назагал [26, с. 127, с. 128]. У таких умовах традиційні канали зв'язку часто виявляються менш ефективними або діють надто повільно, що вимагає негайного залучення нових інструментів для протидії інформаційним атакам та ворожим діям [30, с. 12]. Саме тому вивчення та імплементація кращого зарубіжного та вітчизняного досвіду є критичною умовою для забезпечення національної стійкості.

Зарубіжний досвід антикризових та стратегічних комунікацій. Світова практика публічного управління (на прикладі таких країн, як Канада, Нідерланди, США, Велика Британія) демонструє парадигмальний перехід від реактивного реагування на кризові явища до проактивного управління ризиками за допомогою стратегічних комунікацій [30, с. 37]. Як зазначає британський дослідник С. Татхем, стратегічні комунікації – це систематична серія стійких та узгоджених заходів на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що дозволяє вивчити цільову аудиторію та поширити стратегічний наратив для формування необхідного сприйняття подій [30, с. 52].

У світовій практиці (зокрема, в стандартах НАТО та США) антикризові та стратегічні комунікації базуються на 10 непорушних принципах:

1. Зв'язок із довгостроковою національною стратегією (Grand Strategy): комунікації є супровідним інструментом реалізації цілей держави, що базується на технології форсайту – проектуванні майбутнього [30, с.54].

2. Кваліфіковане лідерське управління: перші особи мають керувати комунікаційним процесом, забезпечуючи інтеграцію дій, слів та образів[30, с. 54].

3. Правдивість і правдоподібність: інформація повинна викликати безумовну довіру, виключаючи розбіжності між словами і вчинками влади [30, с. 55].

4. Доступність та відповідність цінностям: глибоке розуміння поглядів, культури, ідентичностей цільових аудиторій[30, с. 55].

5. Діалог: багатосторонній обмін ідеями, активне слухання та прагнення до взаєморозуміння[30, с. 55].

6. Масштабність і узгодженість дій: інтеграція зусиль по вертикалі (від стратегічного до тактичного рівня) та по горизонталі (залучення лідерів думок) [30, с. 55, с. 56].

7. Спрямованість на результат: чітке формулювання очікуваної поведінки аудиторії[30 с. 56].

8. Правильність вибору часу, місця та аудиторії: оперативне реагування на кризи з урахуванням діяльності опонентів[30, с. 56].

9. Гнучкість: здатність адаптуватися до умов [30, с. 56].

10. Безперервність: постійний аналіз, планування, виконання та оцінювання результатів[30, с. 57].

Яскравим прикладом успішного зарубіжного антикризового досвіду, який імплементується в Україні, є концепція Уряду Великої Британії зі створення єдиного інформаційного простору (вебпортал GOV.UK). Цей підхід передбачає застосування єдиного уніфікованого дизайн-коду для державних вебсайтів, що дозволяє користувачам інтуїтивно знаходити життєво важливу інформацію. Суворими є вимоги до інклюзивності: забезпечення доступності вебконтенту для маломобільних груп населення згідно з міжнародними

стандартами W3C (WCAG 2.0). Вебресурс має бути доступним для людей з вадами зору, слуху чи мовлення без створення окремих «спеціальних версій», що є критично важливим в умовах криз та евакуацій [30, с. 20, с. 21].

Вітчизняний досвід антикризових комунікацій на загальнодержавному рівні. В Україні формування сучасної моделі антикризових комунікацій пришвидшилося під впливом повномасштабного вторгнення. На урядовому рівні фундаментальним кроком стало ухвалення постанови Кабінету Міністрів України щодо вдосконалення комунікативної роботи (№ 985-р) та створення урядової комунікаційної платформи «Єдиний голос» [30 с. 14]. Її мета – здійснення системних заходів із підвищення якості комунікації виконавчої влади із суспільством, економія часу та оптимізація онлайн-простору [30, с. 14]. Платформа об'єднує ключові антикризові інструменти прямої демократії:

- електронні звернення та запити (відстеження їх проходження);
- електронні консультації (можливість коментувати проєкти рішень);
- електронні петиції та опитування (участь громадян у розробленні державних рішень);
- громадська експертиза діяльності органів влади [30, с. 14].

Паралельно функціонує Урядова гаряча лінія 1545, яка під час війни стала ключовим інструментом оперативного реагування на потреби переселенців та постраждалих [5].

Надзвичайну антикризову роль відіграє Міністерство цифрової трансформації України. Досвід держави показав, що цифровізація є основою стійкості. Екосистема «Дія» (Дія.Освіта, Дія.Бізнес, модернізовані Дія.Центри/ЦНАПи, інфраструктура Дія.Engine) забезпечила безперебійне надання державних послуг навіть під час блекаутів та евакуації населення [12]. Можливість оформлення статусів ВПО, подання заявок на компенсацію зруйнованого майна (єВідновлення) через смартфон значно знизилася рівень соціальної напруги.

Адаптацію кадрового потенціалу влади до умов війни забезпечує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС).

Вітчизняний досвід доводить необхідність психологічної підготовки управлінців: НАДС регулярно проводить вебінари на теми «Психологічна безбар'єрність: підтримка ментального здоров'я та інклюзивний супровід» [13]. Стратегічним антикризовим проектом НАДС є також формування Резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України, що супроводжується потужною роз'яснювальною кампанією [13].

Вітчизняний досвід на рівні місцевого самоврядування (ОМС). Найбільше навантаження під час криз лягає саме на органи місцевого самоврядування, які перебувають у прямому контакті з жителями громад. Ефективним майданчиком для обміну антикризовим досвідом муніципалітетів виступає Асоціація міст України (АМУ). АМУ здійснює галузевий діалог, консолідуючи позиції громад щодо найгостріших викликів: проходження опалювального сезону, функціонування медичних закладів в умовах недофінансування (перегляд фінансування медгарантій), формування Реєстру збитків від збройної агресії та впровадження ініціатив з децентралізації в рамках програм відбудови (наприклад, Ukraine Facility) [1]. Показовим кризовим кейсом є релокація муніципальних послуг – наприклад, створення «Єдиного медичного простору» тимчасово окупованого Маріуполя на базі медичних хабів у Києві [1].

На практичному рівні для ОМС розроблено 8 золотих правил кризових комунікацій (за концепцією Л. Мудрак), які довели свою життєздатність в українських реаліях:

1. Вибудуйте довіру та залучайте людей: Щоденна поява керівника громади у живому відеоформаті формує глибокий рівень довіри, адже люди потребують чітких інструкцій щодо того, як поводитися і де шукати допомогу [30, с. 50].

2. Комунікуйте системно: Очільники громад повинні мати «аптечку комунікацій» – розроблений план дій і визначений ланцюжок інформування цільових спільнот [30, с. 50].

3. Говоріть правду: Необхідно чесно повідомляти, що влада встигла зробити, а що ні. У цьому допомагають усі доступні соціальні мережі, чати та месенджери [30, с. 50, с. 51].

4. Висловлюйте емоції: Погані новини слід повідомляти стисло, але з емпатією, висловлюючи співчуття і водночас транслюючи оптимізм [30, с. 50, с. 51].

5. Показуйте позитивне налаштування: Лідер повинен транслювати спокійне прийняття реальності («і це мине») та демонструвати впевненість. Моральна позиція керівника надихає громаду [30 с. 51].

6. Розповідайте про загальний стан подій: Важливо пояснювати людям національний контекст, щоб вони розуміли природу викликів [30, с. 51].

7. Спілкуйтеся з людьми безпосередньо: Постійний моніторинг ситуації в регіонах через діалог із громадою є обов'язковим [30, с. 51].

8. Продумуйте план виходу з кризи: Навіть у розпал небезпеки потрібно готувати поетапний, плавний план повернення громади до нормального життя та відновлення [30, с. 51].

Вітчизняний досвід також підтверджує критичну важливість мікрокомунікацій. У невеликих сільських громадах потужним інструментом стали локальні чати у Viber або Telegram (наприклад, досвід Крушинської сільської ради). За умов великої території громади такі чати стимулюють оперативний обмін життєво важливою інформацією (щодо укриттів, гуманітарної допомоги, відключень електроенергії). Для уникнення конфліктів і паніки в таких чатах запроваджуються суворі правила модерації [30, с. 62]. У громадах із гіршим інтернет-покриттям активно застосовується практика «неформальних зустрічей з головою» ОТГ – регулярні візити керівництва у кожен населений пункт, що дозволяє швидко виявляти потреби мешканців та встановлювати прямий, неформальний контакт [30, с.62].

Інформаційні кампанії як антикризовий інструмент ОМС. Під час кризи або процесу відновлення ОМС змушені проводити масштабні інформаційні кампанії для зміни поведінки населення (наприклад, щодо евакуації,

мобілізації ресурсів чи енергоощадності). Сучасний досвід виділяє 7 кроків ефективної інформаційної кампанії:

1. Визначення основи проблеми (через фокус-групи, опитування, аналіз даних) [30, с. 67, с. 68].
2. Формулювання чіткої мети (виклик, що передбачає зміну ставлення чи поведінки, злам стереотипів) [30, с. 68].
3. Сегментація цільової аудиторії (відмова від абстрактного «все суспільство» на користь чіткого портрета особистості: вік, професія, канали інформації, ключові цінності) [30, с. 68].
4. Формування повідомлення (меседжу) із чітким закликом до дії, розмовляючи з кожною аудиторією «її мовою» [30 с. 68, с. 69].
5. Вибір інформаційних каналів (не лише медіа, а й соціальні мережі, вуличні інсталяції, флешмоби) [30 с. 68, с. 69].
6. Тестування повідомлення на фокус-групах для уникнення помилкових інтерпретацій [30, с. 68, с. 69].
7. Вимірювання ефективності (контент-аналіз, зворотний зв'язок, опитування обізнаності до і після кампанії). Для максимального охоплення ОМС залучають зовнішніх партнерів: соціально відповідальний бізнес (надає ресурси), медіа (адаптують складні експертні дані для населення), лідерів думок, волонтерів та інші громадські організації для створення синергетичних консорціумів [30, с. 69].

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика моделей антикризових комунікацій у публічному управлінні (розроблено автором на основі [31])

Критерій порівняння	Зарубіжний досвід (країни ЄС та США)	Вітчизняний досвід (Україна, 2022–2026 рр.)
Основна стратегія	Репутаційний менеджмент та превентивне планування («Risk assessment»).	Адаптивне управління в режимі реального часу та кризовий опір («Resilience»).
Ключові канали	Традиційні медіа, офіційні пресрелізи, багатоступенева верифікація.	Екосистема цифрових платформ (Дія, офіційні Telegram-канали, чат-боти).
Роль громадян	Опосередкована участь через інститути громадянського суспільства.	Високий рівень залученості, волонтерська координація, прямий горизонтальний зв'язок.

Інформаційна політика	Децентралізована (кожна установа має автономну стратегію).	Централізована («One Voice Policy», координація через РНБО та Мінцифру).
Мета комунікації	Збереження довіри до інституцій у стабільному середовищі.	Забезпечення виживання громади, протидія дезінформації, підтримка єдності.

Таким чином, аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду переконливо доводить, що антикризові комунікації у публічному управлінні вийшли за межі простого одностороннього інформування. Успішне подолання екстремальних викликів воєнного стану залежить від здатності інституцій (особливо на рівні місцевого самоврядування) вибудовувати довірливий, прозорий та емпатичний діалог із громадою. Імплементация стратегічного підходу, використання єдиних цифрових платформ (національних екосистем та місцевих сервісів), впровадження мережевих інструментів мікрокомунікації (месенджери, чати) та дотримання базових правил кризового лідерства формують той запас соціальної стійкості, який дозволяє територіальним громадам України не лише виживати, але й адаптуватися та планувати відновлення у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Оцінка діючих каналів та інструментів інформаційної взаємодії Полтавської обласної ради з громадськістю

В умовах цифрової трансформації публічного управління та безпрецедентних викликів, зумовлених правовим режимом воєнного стану, ефективна зовнішня комунікація виступає стратегічним ресурсом органів місцевого самоврядування. Вона виконує не лише функцію лінійного інформування населення про прийняті управлінські рішення, а й забезпечує легітимацію влади, мобілізацію територіальної громади та активну протидію дезінформації. Оцінка діючих каналів інформаційної взаємодії Полтавської обласної ради (ПОР) з громадськістю дозволяє визначити рівень її відкритості, прозорості та адаптивності до сучасних інформаційних потреб суспільства. Зарубіжний та вітчизняний досвід публічного адміністрування переконливо доводить, що для досягнення взаєморозуміння між владою і громадянами передусім необхідно налагодити дієвий зворотній зв'язок, який надасть можливість громадськості брати активну участь у процесі прийняття рішень і відчувати свою причетність до стабільного розвитку регіону [29, с. 72, с. 75].

Інформаційна політика Полтавської обласної ради реалізується відповідно до фундаментальних норм Конституції України, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про доступ до публічної інформації», а також внутрішнього Регламенту ради [20]. Згідно з чинним законодавством, органи та посадові особи місцевого самоврядування є підзвітними, підконтрольними і відповідальними перед територіальними громадами, що зобов'язує їх систематично інформувати населення про виконання програм соціально-економічного розвитку та місцевого бюджету [20]. Ключовим структурним підрозділом, на який покладено функцію практичної реалізації інформаційної

стратегії, є Відділ прес-служби виконавчого апарату ПОР. Основними завданнями цього підрозділу є оперативне висвітлення діяльності керівництва та депутатського корпусу, організація взаємодії із засобами масової інформації через проведення акредитації журналістів, прес-конференцій та брифінгів, а також безперервне адміністрування офіційних вебресурсів і моніторинг інформаційного простору. Важливо відзначити, що в умовах воєнного стану комунікаційна робота прес-служби зазнала суттєвих трансформацій, адаптуючись до нових безпекових реалій. Зокрема, було запроваджено політику «єдиного голосу» (One Voice Policy), що передбачає посилений контроль за змістом повідомлень задля уникнення витоків чутливої інформації, а також зміщення головних акцентів на максимальну оперативність інформування населення через різноманітні цифрові канали під керівництвом чітко визначених речників [9].

Центральним елементом системи інформування громадськості та забезпечення інституційної прозорості виступає офіційний вебпортал ПОР. Аналіз його архітектури свідчить, що цей портал комплексно інтегрує в собі інформаційну, довідкову та документальну функції. Інформаційна складова успішно реалізується через щоденне оновлення новинної стрічки, яка чітко структурована за відповідними рубриками, такими як «Новини», «Анонси» та «Офіційно», що забезпечує зручність для користувачів [14]. Довідкова функція гарантує вільний доступ до контактних даних, графіків прийому громадян депутатами, детальної інформації про склад фракцій, міжфракційних об'єднань та постійних комісій, що суттєво спрощує пряму комунікацію виборців зі своїми законними представниками [14]. Документальна функція повною мірою проявляється у розміщенні вичерпного архіву прийнятих рішень та функціонуванні окремого розділу для проєктів нормативних актів. Згідно з Регламентом та антикорупційним законодавством, проєкти нормативно-правових актів та рішень обов'язково оприлюднюються розробниками не пізніше як за десять робочих днів до дати їх розгляду на пленарному засіданні [24, с. 8]. Такий підхід повністю відповідає принципам відкритого урядування та дозволяє експертному середовищу і громадськості

детально ознайомитися з ініціативами влади до їх безпосереднього ухвалення. Високий рівень прозорості діяльності депутатського корпусу на вебпорталі також підкріплюється завдяки систематичній публікації відкритого поіменного голосування, які є невід'ємною частиною протоколу сесії та зберігаються протягом необмеженого строку [24, с. 16 с. 17]. Фінансова відкритість забезпечується публікацією звітів про виконання бюджету області та діяльності комунальних підприємств, а економічний потенціал розкривається через наявність інвестиційного паспорта. Проте глибокий контент-аналіз новинних матеріалів проталу вказує на тотальне домінування у текстах офіційно-ділового стилю, або так званого «канцеляриту». Такий формат подачі гарантує високу юридичну точність, але об'єктивно знижує читабельність та сприйняття інформації широким загалом, перетворюючи вебпортал на ресурс переважно для фахової аудиторії, тоді як сучасні комунікаційні стратегії вимагають трансформації повідомлень у більш легкі та зрозумілі формати [29, с. 77].

Враховуючи, що в умовах сучасних кризових явищ соціальні медіа дуже часто випереджають традиційні засоби масової інформації у швидкості поширення новин, Полтавська обласна рада активно використовує їх для прямого та неформального інформування. Дослідники кризових комунікацій наголошують, що соціальні медіа є не лише інструментом трансляції, а й виконують роль агрегатора інформації та майданчика для емоційної підтримки суспільства [9, с. 64]. Мережева активність ради досить чітко сегментована за платформами, серед яких домінуючі позиції займають офіційна сторінка у мережі Facebook та канал у месенджері Telegram. Facebook-сторінка орієнтована переважно на аудиторію віком від тридцяти п'яти років, громадських активістів, представників неурядових організацій та лідерів думок. Контент на цій платформі зазвичай включає розгорнуті фотозвіти з пленарних засідань, детальну інфографіку бюджетних розподілів, життєві історії про волонтерську діяльність депутатів та мотиваційні відеозвернення керівництва. Найвищий рівень залученості аудиторії спостерігається під

дописами гострого соціального характеру, проте варто зазначити, що коментарі під публікаціями часто перетворюються на своєрідну електронну книгу скарг. Така ситуація вимагає від спеціалістів прес-служби високих навичок модерації, постійного моніторингу розмов та оперативного реагування на критику без переходу в «оборонну» позицію, адже мовчання або агресивна логіка справляють негативне враження на всю аудиторію спостерігачів [9, с. 67, с. 68]. Натомість Telegram-канал успішно виконує функцію гіпероперативного каналу зв'язку, який здебільшого орієнтований на молодь, найактивніше населення та місцевих журналістів, які використовують його як надійне джерело новин. Стиль подачі інформації тут є значно менш формальним, тексти вирізняються лаконічністю та завжди супроводжуються необхідною візуалізацією з місця подій. Цей комунікаційний канал відіграє критично важливу безпекову роль під час повномасштабної війни, регулярно й безперебійно транслюючи повідомлення про повітряні тривоги, оперативні зведення військової адміністрації та інструкції для населення. Разом з тим, комплексна оцінка діючих каналів виявляє певну невідповідність комунікативним потребам наймолодшої вікової аудиторії, оскільки рада практично не використовує можливості платформ Instagram та TikTok, які потребують створення специфічного адаптованого відеоконтенту (наприклад, коротких експлейнерів), через що молодь досить часто залишається поза інформаційним полем щодо наявних грантових можливостей чи освітніх програм.

Попри стрімкий і невідворотний розвиток цифрових платформ, Полтавська обласна рада продовжує вести активну співпрацю з традиційними засобами масової інформації, що є стратегічно важливим кроком для охоплення аудиторії у віддаленій сільській місцевості та осіб старшого віку, які рідше користуються інтернетом. Взаємодія з медіасередовищем здійснюється через регулярну розсилку підготовлених прес-релізів до широкої бази регіональних видань, що гарантує високу цитованість офіційних повідомлень ради у провідних місцевих засобах масової інформації. Також системно

практикується проведення брифінгів та прес-підходів безпосередньо після пленарних засідань, де керівництво ради компетентно роз'яснює суть прийнятих рішень, тим самим відповідаючи на запитання преси та мінімізуючи ризики інформаційних маніпуляцій чи неправильного трактування постанов. Фахівці з кризових комунікацій підкреслюють, що надання однакового доступу всім журналістам до інформації та усунення бюрократичних перепон значно підвищує ефективність комунікації, запобігаючи ситуаціям, коли преса змушена шукати дані із сумнівних джерел [9, с. 36, с. 37] . Крім того, радою активно застосовується інструмент цільового медіа-партнерства для регулярного висвітлення своєї діяльності на договірних засадах у друкованих районних газетах. Такий комплексний підхід створює потужну синергію між інноваційними та класичними методами зв'язку з громадськістю, формуючи єдиний і несутеречливий інформаційний простір регіону.

Комунікативна взаємодія місцевого самоврядування не може вважатися повноцінною та завершеною без побудови якісного двостороннього зворотного зв'язку та інструментів електронної демократії. Полтавська обласна рада забезпечує суворе дотримання законодавства у сфері звернень громадян через функціонування налагодженої багаторівневої системи прийому звернень, яка включає традиційні письмові, усні (через гарячі лінії) та сучасні електронні канали зв'язку. Аналіз статистичної звітності ради однозначно свідчить, що в складних умовах воєнного стану електронні звернення стали домінуючою формою спілкування громадян із владою, що логічно зумовлено безпековими обмеженнями та масовими міграційними процесами населення. Найчастіше громадяни звертаються до представників органу влади з нагальних питань соціального захисту (зокрема, щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб та родин військовослужбовців), проблем комунального господарства та нюансів функціонування медичних закладів регіону. Процес обробки цієї кореспонденції суттєво пришвидшився завдяки впровадженню сучасної інформаційної системи «MASTER:

Документообіг», яка автоматизує реєстрацію та контроль за виконанням доручень, об'єднуючи структурні підрозділи виконавчого апарату в єдину цифрову мережу. Потужним і надзвичайно затребуваним інструментом прямої інформаційної взаємодії виступають електронні петиції, які зручно реалізуються через спеціалізовану платформу електронної демократії E-DEM або інтегровані модулі. Відповідно до затвердженого порядку, громадяни мають змогу ініціювати звернення з обов'язковою електронною ідентифікацією особи (через BankID або електронний підпис), і за умови збору однієї тисячі підписів протягом визначених трьох місяців, відповідна петиція підлягає обов'язковому і невідкладному розгляду профільною постійною комісією ради або навіть виноситься на пленарне засідання [24, с. 6]. Мешканці Полтавщини активно і систематично застосовують цей інструмент місцевої демократії для вирішення резонансних екологічних, інфраструктурних та топонімічних питань, що є яскравим свідченням високого рівня довіри до цифрових механізмів впливу на владу. Крім цього, рада періодично практикує проведення електронних консультацій з громадськістю шляхом публікації проєктів важливих рішень для відкритого збору зауважень, а також тісно взаємодіє з Громадською радою, представники якої офіційно залучаються до засідань постійних комісій з правом дорадчого голосу для безпосереднього представлення позиції експертного середовища та інститутів громадянського суспільства.

Для комплексного розуміння еволюції комунікаційної архітектури Полтавської обласної ради доцільно проаналізувати динаміку розвитку каналів інформаційної взаємодії протягом останніх трьох років (див. табл. 2.1). Такий ретроспективний погляд дозволяє простежити шлях від кризової адаптації на початку воєнного стану до формування сучасної мультиканальної моделі у 2025 році.

Таблиця 2.1.

Динаміка розвитку каналів та інструментів інформаційної взаємодії
Полтавської обласної ради з громадськістю (2023–2025 рр.) (розроблено
автором на основі)

Критерії оцінки	2023 рік (Адаптаційний етап)	2024 рік (Етап цифрового масштабування)	2025 рік (Етап мільтиканальності та аудиту)
Комунікаційна стратегія	Жорстка централізація, впровадження політики «єдиного голосу» (One Voice Policy) для безпеки.	Баланс між безпекою та відкритістю, систематизація публікацій звітів та відкритих голосувань.	Мультиканальність, перехід до усвідомлення необхідності використання стандартів простої мови (Plain Language).
Домінуючі цифрові канали	Telegram як гіпероперативний канал для безпекових сповіщень та новин.	Активізація Facebook-сторінки (інфографіки, звіти, соціальні дискусії).	Домінування Facebook та Telegram, але виявлено прогалину в охопленні молоді через ігнорування Instagram та TikTok.
Електронна демократія та зворотний зв'язок	Переважно традиційні звернення, початок масового переходу в онлайн через безпекові обмеження.	Впровадження інформаційної системи «MASTER: Документообіг» для автоматизації обробки звернень.	Високий рівень довіри до е-демократії: активне використання платформи E-DEM для петицій та е-консультацій.
Взаємодія з медіа	Робота з традиційними ЗМІ як стратегічний крок для охоплення віддалених територій.	Системні прес-релізи, брифінги та цільове медіа-партнерство з районними газетами.	Синергія інноваційних та класичних методів, формування єдиного інформаційного простору.
Головні виклики (проблемні зони)	Забезпечення безперервного інформування в умовах кризових явищ.	Необхідність модерації соціальних мереж та стримування «електронної книги скарг».	Розпорошеність інформації для ветеранів, домінування «канцеляриту», візуальна стагнація презентаційних матеріалів.

Як свідчать дані таблиці 2.1, еволюція інструментів взаємодії демонструє стрімкий перехід від базового кризового інформування до складних механізмів електронної демократії.

Незважаючи на високий загальний рівень інституційної спроможності та доведену мультиканальність, комплексна оцінка інформаційної взаємодії ПОР дозволяє виявити низку суттєвих комунікативних розривів, які потребують стратегічного втручання. Аналізуючи слабкі сторони комунікативної діяльності, фахівці відзначають, що найбільш гострою проблемою на сьогодні є розпорошеність критично важливої інформації для пріоритетних цільових груп, зокрема для ветеранів війни та членів їхніх родин. Необхідна цій категорії громадян інформація про регіональні програми соціальної підтримки, можливості медичної реабілітації та наявні пільги часто розміщена на абсолютно різних ресурсах (сайті обласної ради, військової адміністрації, окремих департаментів), що разом із відсутністю зручного єдиного вікна комунікації та використанням складного юридичного стилю текстів суттєво ускладнює розуміння алгоритмів дій для осіб, які нерідко перебувають у вразливому психоемоційному стані. Бюрократична мова публічних повідомлень об'єктивно створює непотрібну дистанцію між владою та громадою, тому нагальною та безальтернативною потребою є поступовий перехід до стандартів простої та зрозумілої мови (Plain Language) у всіх без винятку інформаційних матеріалах ради. Також спостерігається певна візуальна стагнація інвестиційних та загальних презентаційних матеріалів, які терміново потребують глибокої модернізації та переходу від статичних документів до сучасних інтерактивних форматів (наприклад, дашбордів чи лендінгів) для суттєвого підвищення привабливості регіону на арені залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Загалом можна стверджувати, що ПОР має потужну, розгалужену, стійку та цілком технологічно адаптовану систему каналів інформаційної взаємодії, яка дозволила зберегти керованість регіоном у кризовий час, проте подальше системне вдосконалення цієї комунікаційної архітектури безапеляційно потребує подолання виявлених недоліків, запровадження клієнтоорієнтованого підходу та ще глибшої діджиталізації сервісів (зокрема, через розробку спеціалізованих чат-ботів) для забезпечення

максимальної орієнтованості на реальні потреби всіх без винятку категорій населення територіальних громад Полтавщини.

2.2. Ідентифікація проблем та бар'єрів у комунікативній взаємодії влади та громади Полтавщини під час воєнного стану

Ефективність функціонування системи місцевого самоврядування в кризових умовах визначається не лише наявністю сучасних каналів передачі інформації, але й здатністю обох сторін – влади та територіальної громади – долати перешкоди, що виникають у процесі обміну смислами та управлінськими рішеннями. Попередній аналіз інформаційної інфраструктури Полтавської обласної ради засвідчив високий рівень її технологічної оснащеності та мультиканальності. Проте емпіричне дослідження та матеріали переддипломної практики виявляють цілу низку деструктивних чинників, які знижують результативність діалогу. У науковому дискурсі такі чинники визначаються як комунікативні бар'єри – об'єктивні та суб'єктивні перешкоди, що спотворюють зміст інформації, уповільнюють її передачу або повністю блокують процес зворотного зв'язку [30, с. 11, с.12]. В умовах правового режиму воєнного стану ці бар'єри набувають гіпертрофованого характеру, оскільки на традиційні бюрократичні недоліки накладаються фактори постійного стресу, безпекових обмежень та цілеспрямованих інформаційних атак з боку ворога. Ідентифікація цих проблем є критично необхідним етапом для подальшої розробки стратегії оптимізації комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) Полтавщини. Для більш детального розуміння природи виявлених деструктивних чинників, систематизуємо основні комунікативні бар'єри у вигляді схеми (див. рис. 2.1).

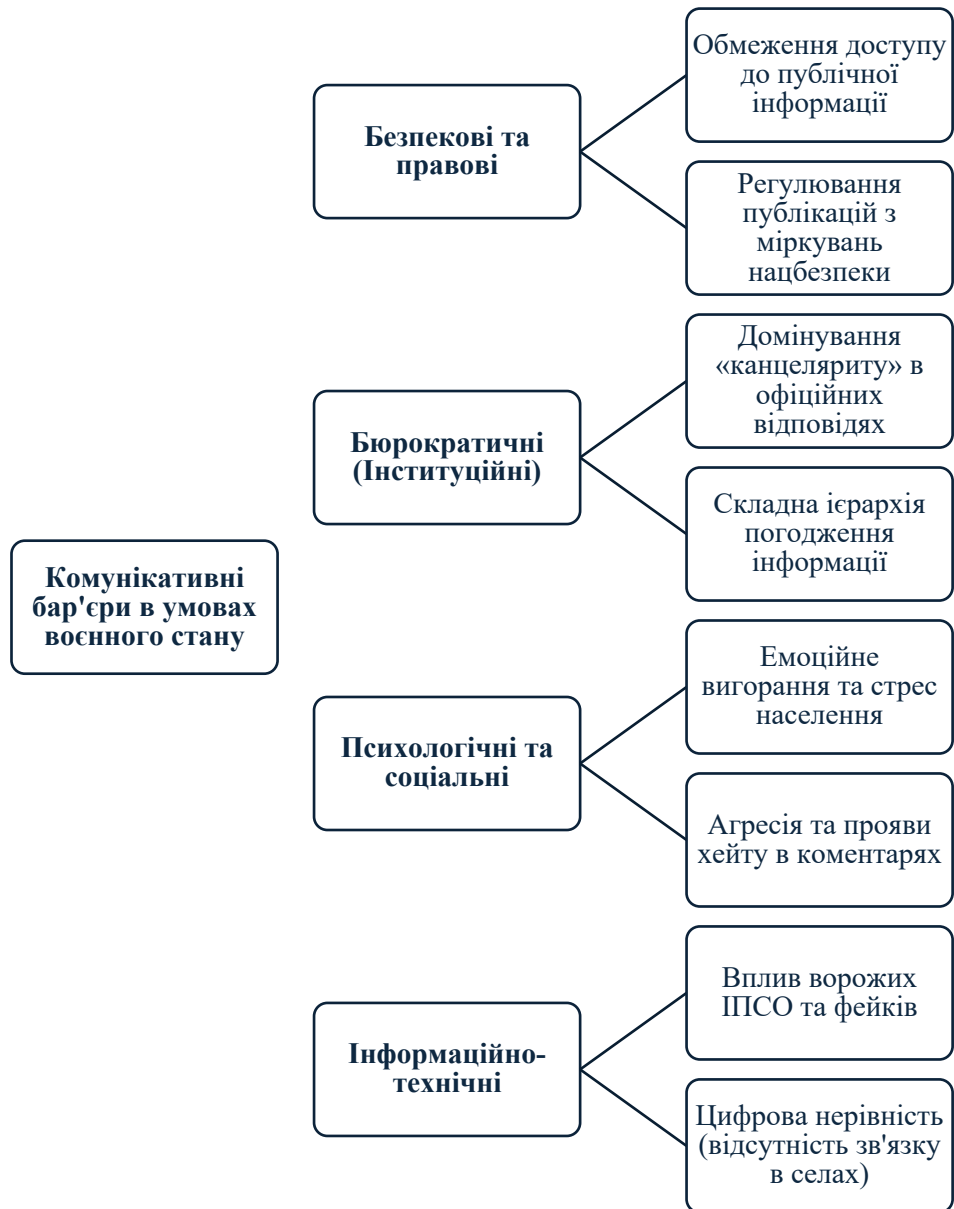


Рис. 2.1 – Класифікація бар'єрів комунікативної взаємодії Полтавської обласної ради з громадськістю в умовах воєнного стану (розроблено автором)

Першу, найбільш жорстку групу перешкод становлять нормативно-правові та безпекові бар'єри, які мають об'єктивний характер і зумовлені специфікою воєнного часу. Відповідно до статті 34 Конституції України, право на інформацію може бути обмежене в інтересах національної безпеки та територіальної цілісності [10]. З початком повномасштабного вторгнення органи місцевого самоврядування Полтавської області були змушені значно звужити обсяги публікації відкритих даних. Закон України «Про доступ до

публічної інформації» передбачає можливість відстрочки в задоволенні запитів у разі обставин непереборної сили, а також обмежує доступ до даних, розголошення яких може завдати шкоди безпеці [17]. На практиці це призвело до закриття частини реєстрів, приховування точних локацій об'єктів критичної інфраструктури, деталізованих статей місцевих бюджетів (зокрема, щодо фінансування оборонних заходів) та графіків засідань. Хоча такі дії влади є абсолютно законними та виправданими з точки зору безпеки, у площині комунікацій вони створюють бар'єр інформаційного вакууму. Частина громадськості, не отримуючи звичного обсягу деталізованої інформації, починає сприймати цю закритість як намагання влади приховати корупційні ризики або неефективність управління. Це породжує кризу довіри, подолання якої вимагає від ОМС ювелірної роботи: пояснювати не лише самі рішення, але й причини, через які повна інформація не може бути оприлюднена.

Другою, не менш складною групою є інституційно-бюрократичні бар'єри, які формуються всередині самого апарату Полтавської обласної ради та пов'язані з культурою продукування контенту. Дослідники зазначають, що традиційна система комунікації в державних органах має переважно вертикально-ієрархічний характер, що спричиняє структурний розрив між формальними процедурами та реальною здатністю суспільства сприймати цю інформацію [27]. Аналіз інформаційних повідомлень на офіційних ресурсах ради виявляє тотальне домінування офіційно-ділового стилю, або так званого «канцеляриту». Складні синтаксичні конструкції, надмірне використання юридичної термінології та відсутність адаптації текстів до рівня розуміння пересічного громадянина створюють потужний семантичний бар'єр. Замість того, щоб роз'яснювати алгоритми дій для внутрішньо переміщених осіб чи родин військовослужбовців простою мовою, посадовці часто публікують сухі витяги з нормативних актів. Це призводить до того, що люди не розуміють суті запропонованих програм підтримки, що, у свою чергу, нівелює всі зусилля влади щодо їх впровадження. Ситуація ускладнюється розпорошеністю

інформації: для вирішення одного комплексного питання (наприклад, реабілітації ветерана) громадянин змушений шукати фрагменти даних на сайтах обласної ради, військової адміністрації та профільних департаментів, оскільки принцип «єдиного інформаційного вікна» у цифровому вимірі регіону реалізований недостатньо [29].

Третя група бар'єрів – психологічні та соціальні – є прямим наслідком тривалого перебування суспільства у стані війни. Як зазначається у фахових практичних посібниках з кризових комунікацій, під час інтенсивного стресу та перенасичення інформацією щодо питань безпеки люди схильні спрощувати повідомлення, пропускати важливі нюанси або взагалі уникати складних новин через емоційне вигорання [9, с. 26, с. 27]. У таких умовах традиційні, довгі текстові звіти депутатів Полтавської обласної ради практично не сприймаються аудиторією. Крім того, накопичена в суспільстві втома часто трансформується в агресію, яка виливається в соціальні мережі ОМС. Аналіз сторінок ради у Facebook показує, що коментарі часто перетворюються на майданчик для неконструктивного хейту. Тут виникає зустрічний психологічний бар'єр з боку самих посадових осіб: стикаючись із масованою критикою, комунікаційники та представники влади часто займають глуху «оборонну» позицію. Вони або ігнорують незручні запитання, або відповідають формальними відписками, забуваючи, що їхнє мовчання справляє негативне враження на всю аудиторію спостерігачів. Невміння працювати із запереченнями, відсутність емпатії у відповідях та страх перед відкритими дискусіями руйнують міст довіри між владою і громадою територій Полтавщини [27].

Четвертою суттєвою перешкодою є інформаційно-технічні бар'єри, пов'язані з ворожими впливами та проблемою цифрової нерівності. З одного боку, комунікаційна екосистема Полтавщини постійно піддається інформаційно-психологічним спеціальним операціям (ІПСО) з боку держави-агресора. У соціальних мережах та месенджерах систематично з'являються фейкові канали, які мімікують під офіційні ресурси влади, поширюючи

панічні чутки щодо відключень електроенергії, евакуації чи нестачі медикаментів. Оскільки чутки передаються каналами міжособистісної комунікації і мають потенціал до некерованого стихійного поширення, вони часто випереджають офіційну реакцію ради [9, с. 56]. Затримка в ухваленні узгодженого рішення щодо спростування (через бюрократичні узгодження) створює інформаційний вакуум, який миттєво заповнюється дезінформацією. З іншого боку, тотальний перехід комунікацій у діджитал-формат (Telegram, Facebook, E-DEM) оголив проблему цифрової нерівності. Значна частина людей старшого віку, особливо в сільських районах Полтавської області, не володіє достатнім рівнем цифрової грамотності або не має стабільного доступу до швидкісного інтернету. Для цієї категорії населення зникнення традиційних офлайн-форматів інформування стало нездоланим бар'єром у доступі до публічних послуг та прийнятті рішень.

Окремої уваги заслуговує криза інструментів зворотного зв'язку та партисипації (участі). Через заборону на масові зібрання та постійну загрозу ракетних обстрілів, класичні інструменти комунікації, такі як загальні збори громадян, громадські слухання чи особисті прийоми посадовців, були згорнуті або переведені у дистанційний режим. Хоча Полтавська обласна рада активно впроваджує платформи електронних петицій та консультацій, рівень залученості громадян залишається порівняно низьким. Це пояснюється браком роз'яснювальної роботи з боку влади щодо того, як саме громадяни можуть впливати на місцеву політику в умовах війни. Більше того, іноді електронні звернення розглядаються суто формально, без глибокого занурення в суть проблеми, що формує у мешканців почуття марності будь-яких звернень до владних інституцій [29, с. 73].

Таким чином, ідентифікація проблем комунікативної взаємодії влади та громади Полтавщини під час воєнного стану свідчить про наявність глибоких системних протиріч. Наявні бар'єри (від правових обмежень та інформаційних атак до бюрократичного «канцеляриту» і психологічного вигорання сторін) доводять, що простого збільшення кількості постів у соціальних мережах чи

прес-релізів недостатньо для побудови довіри. Неефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій та низький рівень адаптивної комунікативної компетентності посадовців ускладнюють процес перетворення ОМС на сервісні, орієнтовані на людину структури. Подолання цих перешкод вимагає відмови від застарілих директивних методів та переходу до клієнтоорієнтованої, мережевої моделі стратегічних комунікацій, яка передбачає емпатію, оперативність спростування фейків, використання стандартів простої мови та створення інклюзивних умов для участі всіх без винятку членів територіальної громади в управлінні регіоном.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ.

3.1. Дорожня карта оптимізації комунікативних процесів на рівні області

Комплексний системний аналіз комунікативної діяльності Полтавської обласної ради (далі – ПОР), здійснений у попередньому розділі нашого дослідження, дозволив ідентифікувати низку деструктивних чинників, що перешкоджають ефективній взаємодії влади та територіальної громади в умовах правового режиму воєнного стану. Виявлені безпеково-правові, інституційно-бюрократичні, психоемоційні та інформаційно-технічні бар'єри доводять, що фрагментарне, реактивне інформування населення є критично недостатнім для забезпечення соціальної стабільності регіону. Інформаційно-комунікативний обмін у державному управлінні слугує ключовим сполучним елементом, що об'єднує різні адміністративні структури в цілісну дієву систему, тоді як ігнорування стратегічного бачення у цій площині неминує провокує дисфункцію та колапс владних інституцій.

Саме тому логічною та науково обґрунтованою необхідністю на даному етапі є перехід від констатації проблем до стратегічного планування, що найкраще реалізується через розробку спеціалізованого управлінського інструменту – Дорожньої карти (Roadmap). У сучасній теорії публічного адміністрування Дорожня карта розглядається як гнучкий, покроковий алгоритм, який структурує процес переходу інституції від поточного кризового стану до бажаної моделі взаємодії. Дієве зміцнення інституційної стійкості в межах територіальних громад зумовлює об'єктивну потребу в системних кроках, орієнтованих на згуртування суспільства та посилення рівня довіри

населення до місцевої влади. Запропонована Дорожня карта оптимізації комунікацій ПОР інтегрує в єдину систему модернізацію внутрішньої культури, впровадження інноваційних цифрових сервісів та антикризовий менеджмент, розгортаючись у чотири послідовні етапи. Візуалізовану модель запропонованої Дорожньої карти, розподілену за чотирма ключовими етапами, наведено на рисунку 3.1.

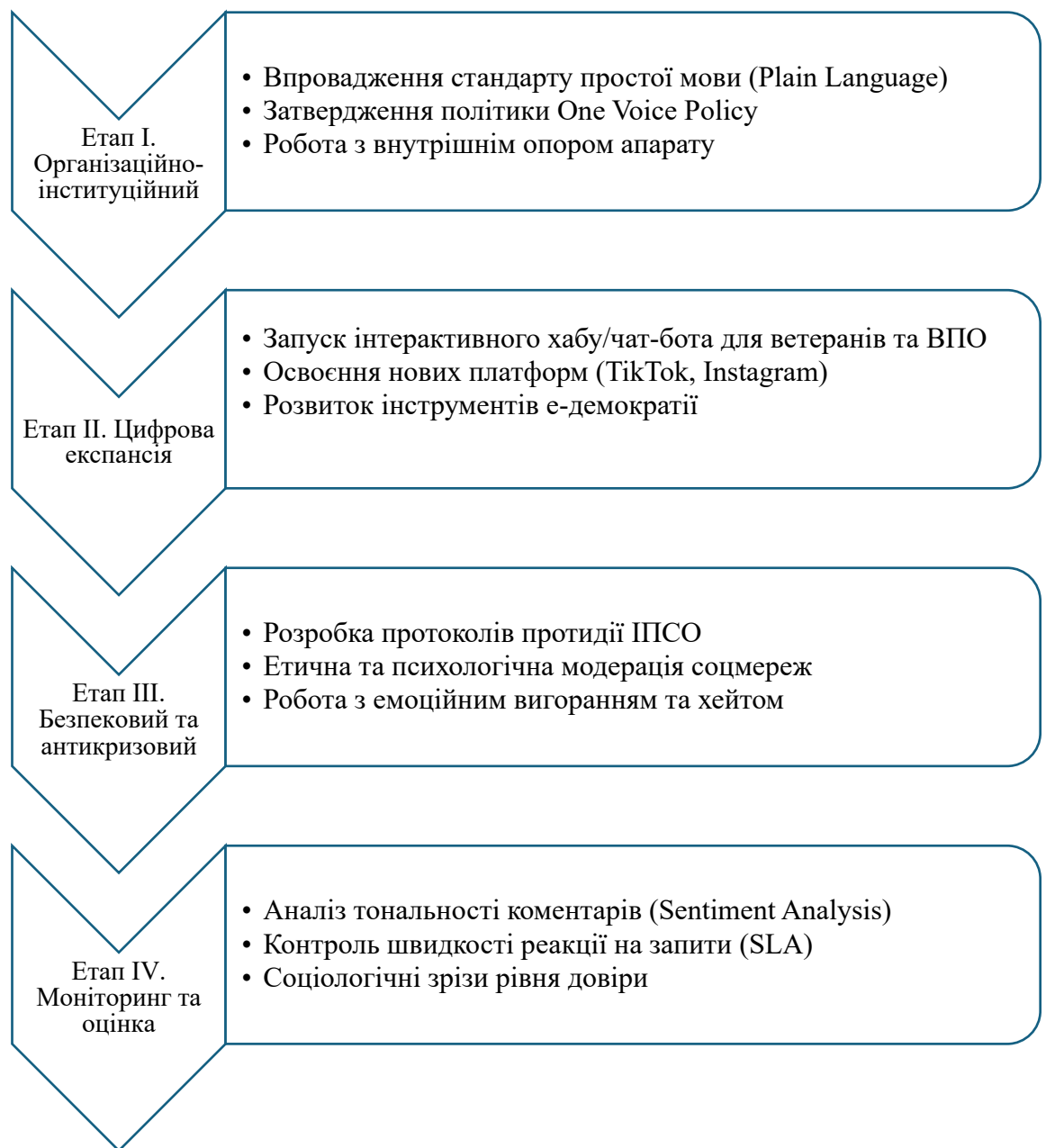


Рис. 3.1 – Дорожня карта оптимізації комунікативних процесів Полтавської обласної ради (авторська розробка)

Фундаментом оптимізації комунікативних процесів є докорінна трансформація внутрішньої культури апарату влади. Як засвідчив проведений аудит, головною перешкодою на шляху до побудови довірливого діалогу є домінування «канцеляриту» – перевантаженого офіційно-ділового стилю, що створює жорсткий семантичний бар'єр. Для його усунення першим кроком Дорожньої карти визначено модернізацію внутрішнього комунікаційного регламенту Полтавської обласної ради.

В оновленому регламенті необхідно інституціоналізувати обов'язкове використання стандартів простої мови (Plain Language), оскільки розумно побудоване повідомлення здатне вплинути на поведінку людини навіть без її усвідомленого бажання. Стандарт простої мови вимагає від спеціалістів прес-служби структурувати тексти за принципом перевернутої піраміди та уникати складних юридичних конструкцій. Додатковим технологічним механізмом на цьому етапі стане розробка «дерева тем» – спеціального рубрикатора, який дозволяє розкласти складні обласні цільові програми на прості, зрозумілі блоки. Такий підхід забезпечить трансформацію односторонньої трансляції сухих фактів у двосторонню комунікацію, що стимулює свідому поведінку громадян.

Водночас, впровадження таких інновацій неминуче зіткнеться з внутрішнім опором та саботажем з боку посадових осіб, які звикли до традиційних бюрократичних шаблонів. Доведено, що комунікативна взаємодія є ключовим ресурсом сприйняття змін на державній службі, а ефективна модернізація неможлива без залучення самих службовців до процесу трансформації. Згідно з нашими напрацюваннями, керівництво ПОР має перейти від директивного насадження правил до проведення практичних воркшопів, де державні службовці на власному досвіді переконуються, що зрозумілий текст значно зменшує кількість скарг від населення, а отже, знижує їхнє робоче навантаження.

Другий етап Дорожньої карти передбачає масштабування цифрових каналів взаємодії та ліквідацію інформаційної розпорошеності. Під час

воєнного стану найгострішою проблемою ПОР стала відсутність єдиної точки входу для найбільш вразливих груп населення (ветеранів війни, членів їхніх родин, внутрішньо переміщених осіб).

Для системного розв'язання цієї проблеми пропонується створення інтерактивного спеціалізованого інформаційного хабу (та інтегрованого чат-бота) в екосистемі офіційних вебресурсів ради. Цей цифровий інструмент працюватиме за алгоритмом семантичного пошуку: замість самостійного вивчення нормативних актів, користувач вводить запит простою мовою (наприклад, алгоритм отримання компенсацій), а система генерує покрокову інструкцію. Відповідно до вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації», розпорядники зобов'язані не лише оприлюднювати інформацію, але й максимально спрощувати процедуру доступу до неї, застосовуючи сучасні цифрові формати [17]. Хаб стане еталонним виконанням цієї законодавчої вимоги.

Одночасним напрямом оптимізації на цьому етапі виступає активізація цифрових інструментів безпосередньої участі громадян в управлінні та цілеспрямоване залучення молодшої аудиторії. Сучасна модель публічного адміністрування об'єктивно потребує впровадження таких сервісів електронної демократії, як громадські бюджети, цифрові петиції та краудсорсингові платформи. Саме ці інноваційні механізми здатні трансформувати мешканців із пасивних споживачів інформації на активних співтворців регіональної політики. Якісно налагоджена комунікація відіграє ключову роль у побудові довірливих відносин із зацікавленими сторонами, сприяючи не лише мобілізації суспільства, але й мінімізації потенційних соціальних суперечок. Відповідно, перед Полтавською обласною радою постає нагальне завдання щодо масштабування своєї присутності в новітніх соціальних медіа (зокрема, через створення адаптованого відеоконтенту), що дасть змогу збалансувати вікову структуру аудиторії та подолати відчуження молоді від процесів місцевого самоврядування.

З огляду на турбулентність безпекової ситуації, інформаційна політика органу місцевого самоврядування має бути доповнена потужним оборонним складником. Регіональний медіапростір Полтавщини регулярно піддається деструктивному впливу ворожих інформаційно-психологічних спеціальних операцій. За таких екстремальних обставин офіційна комунікація набуває рис стратегічного інструменту, покликаного оберігати суспільну свідомість від маніпуляцій.

Розроблена дорожня карта містить чіткий превентивний алгоритм нейтралізації дезінформації. Дієва відсіч інформаційним загрозам має базуватися на завчасному моделюванні ризиків та підтримці безперервного відкритого діалогу з мешканцями. Критично важливим завданням місцевої влади стає своєчасне попередження населення про ймовірні інформаційні вкиди. На рівні обласної ради це завдання пропонується вирішувати за допомогою комунікаційної технології «пребункінгу» (випереджального спростування), яка полягає в оперативній публікації офіційних і перевірених фактів ще до розгортання інформаційної атаки. Цей процес обов'язково має відбуватися за принципом «єдиного голосу» в абсолютній координації з військовим командуванням, що унеможливить стихійне тиражування панічних настроїв у регіоні.

Окрім того, хронічна напруга та психологічне виснаження громадян нерідко конвертуються у відкриту агресію, що проявляється у вигляді деструктивних коментарів на офіційних вебресурсах органу влади. Щоб нівелювати цей негативний фактор, пропонується імплементувати стандарти психологічно виваженої модерації цифрових платформ. Працівникам комунікаційних підрозділів категорично не рекомендується вдаватися до ігнорування запитів, безпідставного блокування користувачів чи розгортання емоційних суперечок. Варто враховувати специфіку соціальних мереж: відсутність конструктивної реакції з боку влади або надмірна різкість відповідей негативно впливають не лише на ініціатора діалогу, а й на абсолютну більшість пасивних спостерігачів, які читають дискусію.

Відповідно, тактика реагування має будуватися на засадах емпатії. Процедура обробки негативу передбачає психологічне приєднання до проблеми дописувача (наприклад, через висловлення розуміння його тривоги), подальше зміщення фокусу бесіди на конструктивний пошук рішень із наведенням об'єктивних даних та повну відмову від адміністративно-наказового стилю спілкування.

Будь-які управлінські ініціативи потребують запровадження надійного механізму відстеження їхньої результативності. Завершальна стадія запропонованої дорожньої карти полягає у зміні парадигми оцінювання роботи інформаційних відділів. Пропонується відмовитися від застарілих кількісних метрик (таких як проста статистика опублікованих прес-релізів) на користь якісних вимірювань. Оцінка комунікаційної ефективності здійснюватиметься на основі системи ключових показників (KPI), що дасть змогу комплексно та об'єктивно проаналізувати успішність впровадження кожного з попередніх кроків стратегії (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Матриця ключових показників ефективності (KPI) нової комунікаційної моделі

Напрямок оцінювання	Індикатор (KPI)	Очікуваний цільовий результат
Оперативність (SLA)	Середній час надання відповіді на коментар / повідомлення у соцмережах та месенджерах.	Скорочення часу реакції з кількох днів до 1–2 годин у кризових ситуаціях.
Залученість (Engagement)	Рівень залученості аудиторії (Engagement Rate); кількість активних користувачів платформ е-демократії.	Збільшення частки молоді та вразливих груп (ветерани, ВПО) у прийнятті управлінських рішень.
Якість контенту	Аналіз тональності (Sentiment Analysis); співвідношення позитивних, нейтральних та негативних згадок.	Зниження рівня деструктивного хейту; перехід до конструктивної критики та діалогу.
Безпека інформації	Швидкість виявлення та офіційного спростування ворожих ПСО та фейків.	Захист інформаційного простору регіону; мінімізація панічних настроїв населення.

Сучасна теорія державного управління визначає базові вимоги до масивів управлінських даних: вони мають бути максимально достовірними, позбавленими можливості подвійного трактування, та поширюватися оперативно – до того, як поточні обставини зазнають змін. З огляду на це, ключовим критерієм операційної результативності для обласної ради пропонується закріпити показник рівня обслуговування (SLA). На практиці це передбачає мінімізацію часу первинної реакції на цифрові звернення та дописи мешканців у період кризових загострень до однієї або двох годин. Наступним вагомим індикатором виступає коефіцієнт залученості аудиторії (Engagement Rate), що об'єктивно відображає масштаб активності населення у використанні сервісів електронної демократії. Стратегічна мета оновлення інформаційної інфраструктури полягає у докорінній трансформації ролі владних інституцій: замість пасивного опрацювання вхідних запитів, пріоритетом стає розбудова розгалуженої системи відкритих даних, якими суспільство зможе користуватися повністю автономно. Водночас підсумковим мірилом успішності реалізації запропонованого покрокового плану слугуватиме динаміка суспільної довіри. Її пропонується вимірювати за допомогою регулярних соціологічних досліджень та застосування методу автоматизованого аналізу тональності (Sentiment Analysis) у цифровому дискурсі громадян.

Підсумовуючи, запропонована Дорожня карта оптимізації комунікативних процесів Полтавської обласної ради є глибоко прикладним і водночас стратегічно вивіреном інструментом управління змінами. Комплексне проходження чотирьох визначених етапів – від подолання внутрішньоорганізаційного опору та ліквідації «канцеляриту» через розгортання цифрових інтерактивних хабів до запровадження протоколів антикризової модерації та об'єктивних KPI – дозволить докорінно змінити архітектуру взаємодії влади з громадянами. Завдяки такій трансформації комунікативна діяльність еволюціонує з допоміжної інформаційної функції у потужний інституційний ресурс, здатний гарантувати соціальну згуртованість

та стабільність життєдіяльності територіальних громад Полтавщини навіть в умовах найвищого рівня загроз воєнного стану.

3.2. Впровадження інноваційних інструментів взаємодії з громадою для підвищення рівня довіри та соціальної стабільності в Україні

В умовах правового режиму воєнного стану, що супроводжується безпрецедентною соціальною турбулентністю, екзистенційними загрозами та гранично високим рівнем суспільного стресу, традиційна парадигма функціонування системи органів публічної влади в Україні зазнає кардинальних трансформацій. Сучасні загальнодержавні реалії диктують безальтернативну потребу відходу від застарілої лінійної моделі, за якої державні інституції виступали виключно як односторонні транслятори новин чи директивних вказівок. На макрорівні комунікація органів державної влади та місцевого самоврядування має еволюціонувати до статусу стратегічного інструменту забезпечення соціальної стабільності та відновлення інституційної довіри в масштабах усієї країни.

Сучасна теорія державного управління розглядає інформаційно-комунікативний обмін як засадничий механізм, що формує фундамент для результативної співпраці владних інституцій із населенням, підприємницьким сектором та всіма зацікавленими групами. Від ступеня відкритості, безбар'єрності та швидкості такого діалогу прямо пропорційно залежить не лише рівень суспільної довіри до державного апарату, а й успішність впровадження національних стратегій та загальні показники соціального добробуту.

Інституційна довіра виступає тим критичним соціальним капіталом, який дозволяє системі державного управління не лише зберігати свою функціональність і легітимність під час криз, але й максимально мобілізувати ресурси нації для ефективного опору та подальшої повоєнної відбудови. Відновлення та зміцнення цієї довіри в Україні вимагає запровадження

комплексу інноваційних інструментів на всіх щаблях влади (від Кабінету Міністрів України до найменшої територіальної громади), що базуються на принципах двосторонності, інклюзивності та емпатії. До таких макроінструментів належать платформи цифрової партисипації, симетричний діалог у соціальних медіа, інституціоналізація публічної медіації та безпеліційний перехід до мережевої моделі взаємодії з громадянським суспільством.

Першим стратегічним інноваційним інструментом загальнонаціонального масштабу є інституційне поглиблення механізмів партисипативного врядування через тотальну цифровізацію. Затяжна криза часто призводить до маргіналізації суспільства та відчуження громадян від процесів прийняття державних рішень, що породжує соціальну апатію та підозри в існуванні корупційних схем. Модернізація інструментів зворотного зв'язку вимагає повномасштабного розгортання та популяризації комплексних комунікативних платформ (на кшталт національної платформи електронної демократії E-DEM, екосистеми «Дія» та урядових порталів), які органічно інтегрують електронні петиції, е-консультації та цифрові опитування в єдину публічну мережу. Важливим напрямом осучаснення державної інформаційної політики виступає формування розгалужених цифрових майданчиків, які дають змогу населенню переходити від пасивного споживання даних до активного генерування управлінських ініціатив.

Безпрецедентним кроком для підвищення соціальної стабільності в Україні має стати адаптація передового європейського досвіду залучення громадян до прийняття рішень на національному та місцевому рівнях. Еталонним прикладом у цій сфері слугує іспанський проєкт цифрової участі «Consul» (Мадрид), що успішно запровадив безпечне електронне голосування, онлайн-дебати та інструменти партисипативного бюджетування, ставши каталізатором інституційних змін у багатьох державах. Імплементація інтегрованих модулів такого типу на базі вебресурсів центральних органів виконавчої влади та ОМС дозволить українцям брати активну участь у

формуванні управлінських рішень. Водночас системне розширення доступу громадян до масивів відкритих даних (Open Data) для їх самостійного аналізу виступає потужним інструментом нейтралізації корупційних ризиків в очах суспільства. Коли процеси розподілу державного чи місцевого бюджетів, макрофінансової допомоги від міжнародних донорів або гуманітарних вантажів повністю оцифровані та публічно доступні для аналізу на інтерактивних дашбордах, простір для бюрократичних маніпуляцій та генерування деструктивних чуток зводиться до статистичного мінімуму.

Другим інноваційним інструментом є кардинальна зміна тональності, мовного коду та філософії публічної присутності органів влади. У період перманентної кризової турбулентності класичні, бюрократично вивірені та сухі прес-релізи міністерств чи державних адміністрацій стрімко втрачають свою ефективність, оскільки вони неспроможні задовольнити потребу травмованого війною суспільства в інформаційній емпатії. Безальтернативною моделлю виступає перехід до «живого діалогу» та двосторонньої симетричної комунікації безпосередньо у соціальних медіа (Facebook, Telegram, Instagram, YouTube).

Провідним чинником, що стимулює підвищений інтерес населення до соціальних платформ під час суспільних потрясінь, є прагнення людей отримати пояснення поточних подій максимально доступними та простими словами, позбавленими бюрократичного офіціозу. Психологічний феномен соціальних мереж полягає в тому, що вони деконструють традиційну жорстку вертикальну ієрархію: на офіційній сторінці міністерства, голови ОДА чи міського голови кожен пересічний громадянин отримує такий самий рівень голосу, як і найвищий посадовець. За рахунок такої віртуальної егалітарності генерується оптимальне середовище для партнерської бесіди, у якій владний апарат поступається абсолютним домінуванням над інформаційним простором, однак здобуває виняткову нагоду побудувати справді тісний та довірливий контакт із суспільством.

Оперативне роз'яснення складних загальнодержавних рішень (наприклад, графіків масових відключень електроенергії в енергосистемі України, механізмів виплат ВПО на національному рівні чи алгоритмів отримання компенсацій за зруйноване житло через програму «Відновлення, за допомогою відеозвернень, зрозумілої інфографіки та прямих ефірів без канцеляризмів відіграє роль колективного соціального терапевта. Максимальна відкритість, що супроводжується чесним визнанням поточних труднощів, емпатичним приєднанням до болю громадян та демонстрацією чітких планів дій, радикально знижує рівень суспільної тривожності та купірує напругу, ефективно перешкоджаючи поширенню ворожих ІПСО та стихійної паніки у масштабах усієї країни.

Третім, принципово новим і суперінноваційним інструментом для української системи державного управління, який необхідно терміново інтегрувати у владну практику, є публічна медіація (Public Administration Mediation). В умовах довготривалої війни українське суспільство та територіальні громади по всій країні стикаються з надзвичайно гострими суперечками: конфліктами інтересів навколо розподілу державного фінансування (зокрема, так званого «військового ПДФО»), розміщенням та соціальною інтеграцією мільйонів внутрішньо переміщених осіб у нові громади, закриттям чи реорганізацією медичних та освітніх закладів. Традиційні судові чи класичні адміністративні (шляхом скарг до вищих інстанцій) шляхи вирішення цих багатопланових суперечок є надто тривалими, токсичними та ресурсозатратними для держави.

Передові міжнародні практики свідчать, що використання примирних процедур є надзвичайно важливим елементом врегулювання конфліктів у державному секторі, адже такий підхід ефективно нівелює суспільне невдоволення та закладає міцний фундамент для зміцнення авторитету владних структур. Системне впровадження інституту посередництва в управлінську діяльність дає змогу не тільки відчутно мінімізувати обсяги довготривалих судових розглядів за участю державних органів, а й

максимально пришвидшити процес урегулювання гострих соціальних суперечностей.

Впровадження інституту публічної медіації на рівні центральних органів виконавчої влади та створення регіональних центрів медіації при обласних державних адміністраціях (із залученням сертифікованих незалежних медіаторів для фасилітації національних та місцевих громадських слухань) дозволить перевести деструктивні конфлікти у русло конструктивного пошуку загальнонаціонального консенсусу. Подібний механізм є реальним, а не декларативним свідченням відкритості влади, слугуючи запорукою того, що складні постанови, погоджені в результаті суспільного компромісу, отримають широке схвалення населенням, що в підсумку гарантуватиме непохитність державних інституцій.

Четвертим макроінструментом забезпечення стабільності є фундаментальна структурна заміна жорсткої вертикально-бюрократичної комунікації на гнучку мережеву модель взаємодії в усьому апараті державного управління. В умовах екстремальних криз традиційна ієрархія (де рішення повільно спускаються з урядових кабінетів на місця, а зворотний зв'язок жорстко фільтрується та спотворюється на кожному щаблі) демонструє свою абсолютну нежиттєздатність. Подібна негнучка структура неминуче породжує серйозні організаційні дисфункції, зокрема масштабне спотворення даних під час їх проходження різними рівнями підпорядкування та суттєві часові затримки, через які відповідь влади на раптові суспільні чи безпекові загрози виявляється вкрай несвоєчасною.

Для подолання цих системних дисфункцій система публічного управління України повинна імплементувати сучасну мережеву модель адаптивної комунікативної взаємодії. Такий підхід категорично відкидає застосування владного примусу, орієнтуючись натомість на створення розгалуженої системи партнерської співпраці, яка об'єднує центральні відомства, місцеві органи виконавчої влади, великі волонтерські осередки, громадські ради, ветеранські рухи та закордонні донорські структури в єдину

ефективну екосистему. Для більш наочного розуміння трансформації управлінських процесів, зведемо основні відмінності між застарілою бюрократичною системою та запропонованою нами інноваційною моделлю у порівняльну таблицю (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика традиційної та інноваційної (мережевої) моделей комунікативної взаємодії ОМС (авторська розробка)

Критерій порівняння	Традиційна (бюрократична) модель	Інноваційна (мережева) модель
Характер інформаційного потоку	Односторонній (згори-вниз: від влади до населення). Діє за принципом інформування.	Двосторонній симетричний (горизонтальний). Діє за принципом діалогу та емпатії.
Роль громадянина	Пасивний споживач (реципієнт) інформації та нормативних рішень.	Активний суб'єкт (партнер), залучений до публічного адміністрування (цифрова партисипація).
Механізм врегулювання конфліктів	Директивний (через скарги, відписки, офіційно-діловий «канцелярит»).	Консенсусний (із залученням інституту публічної медіації та лідерів думок).
Ключові інструменти комунікації	Офіційний вебсайт, прес-реліз, друковані видання, дошки оголошень.	Платформи E-DEM, інтерактивні хаби, соціальні мережі (Instagram, TikTok, Telegram).

У такій новітній екосистемі держава виступає не як наглядач і суворий контролер, а як рівноправний партнер та фасилітатор ресурсів. Мережева модель гарантує, що у разі кризового сценарію (наприклад, національного блекауту, масштабної евакуації чи кібератаки, комунікація та координація дій не обірветься через збій в єдиному керівному центрі, оскільки кожен вузол цієї національної мережі (лідери громадських організацій, волонтери, локальні лідери думок) здатен децентралізовано, але синхронно поширювати верифіковану інформацію та організовувати допомогу громадянам. Трансформація управління у бік подібного децентралізованого формату докорінно змінює природу інформаційного обміну: із суто допоміжної сервісної функції він перетворюється на провідний стратегічний актив

держави, що дозволяє максимально посилити інституційну спроможність вітчизняного владного апарату витримувати найжорсткіші кризові потрясіння. Комплексна архітектура запропонованих інноваційних інструментів, що формують монолітний фундамент соціальної стабільності в регіоні, візуалізована на рисунку 3.2.

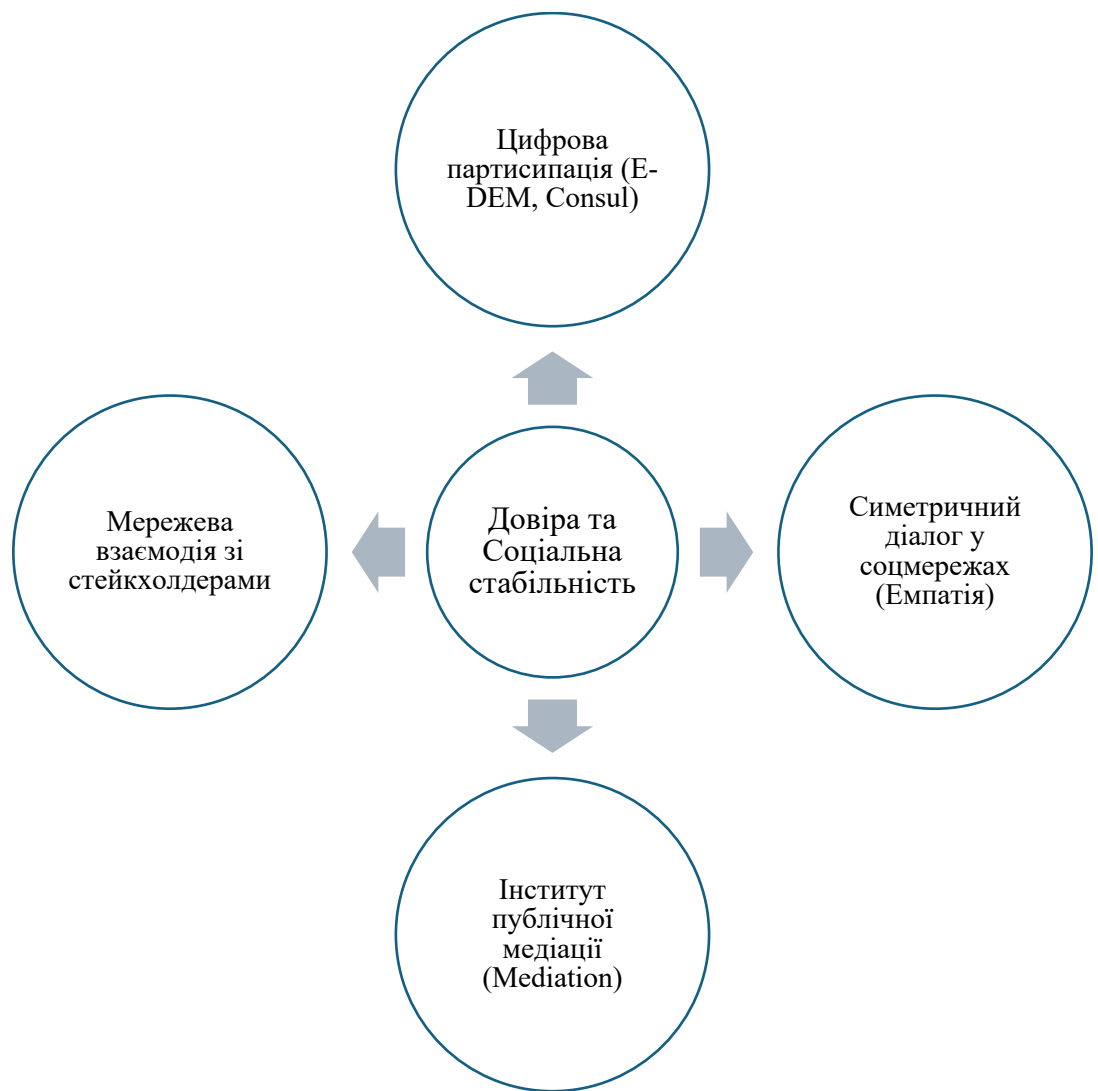


Рис. 3.2 – Архітектура інноваційних інструментів комунікативної взаємодії (авторська розробка)

Підсумовуючи, слід наголосити, що повномасштабне впровадження інноваційних інструментів взаємодії є безальтернативним вектором еволюції для системи публічного управління та адміністрування в Україні. Синтез новітніх технологічних рішень (національні платформи цифрової партисипації), сучасних комунікативних підходів (симетричний діалог у

соціальних мережах, заснований на емпатії), передових інституційних новацій (публічна медіація) та глобальних структурних трансформацій (мережева модель співпраці з громадянським суспільством) формує монолітний фундамент для подолання будь-якої соціальної турбулентності. Саме така потужна синергія на загальнодержавному рівні дозволить владним інституціям України не лише зберегти керованість країною, але й капіталізувати та зміцнити інституційну довіру, яка є єдиним надійним базисом національної стійкості у період воєнного стану та фундаментом для подальшої демократичної відбудови держави.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікації та комунікативної взаємодії в системі публічного управління (на прикладі діяльності Полтавської обласної ради в умовах правового режиму воєнного стану). За підсумками проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. У роботі досліджено теоретико-методологічні та нормативно-правові засади комунікаційної діяльності органів публічної влади. З'ясовано, що в умовах сучасних викликів комунікація остаточно втратила характер лінійної передачі директив і перетворилася на складну трансакційну взаємодію, що є фундаментом публічного адміністрування. Особливо наголошено, що в екстремальних умовах правового режиму воєнного стану комунікація органів місцевого самоврядування (ОМС) кардинально трансформувалася: з базової допоміжної функції (суто інформування про діяльність) вона перетворилася на стратегічний інструмент забезпечення соціальної стабільності, національної безпеки та інституційної стійкості держави.

Аналіз вітчизняного законодавства засвідчив існування складного регуляторного балансу між необхідністю гарантування демократичної прозорості та імперативами захисту інформаційного простору від ворожих впливів. На основі цього обґрунтовано критичну важливість імплементації передового зарубіжного досвіду антикризових комунікацій. Сучасні міжнародні стандарти публічного управління (зокрема, досвід країн ЄС та НАТО) переконливо доводять необхідність відходу від застарілого формату одностороннього інформування населення на користь побудови глибокого, симетричного та емпатичного діалогу між владними інституціями та громадянським суспільством, що базується на принципах передбачуваності та партнерства.

2. За результатами емпіричного аналізу здійснено комплексну оцінку діючих каналів та інструментів інформаційної взаємодії Полтавської обласної ради з громадськістю. У роботі відзначено інституційні успіхи регіональної влади, що проявилися у швидкій адаптації до кризових умов: формування потужної мультиканальної екосистеми (активне використання офіційного вебпорталу, сторінок у Facebook та Telegram), впровадження системи автоматизації документообігу та успішне використання інструментів електронної демократії (зокрема, інтеграція національної платформи E-DEM для проведення електронних консультацій та розгляду петицій).

Водночас, під час дослідження виявлено та систематизовано спектр деструктивних комунікативних бар'єрів, що суттєво знижують ефективність взаємодії влади та громади Полтавщини під час воєнного стану. Чітко ідентифіковано чотири групи перешкод:

- безпеково-правові бар'єри: об'єктивні обмеження доступу громадськості до відкритих даних, бюджетної інформації та геолокаційних реєстрів, зумовлені вимогами безпеки, що періодично породжує інформаційний вакуум та суспільні підозри;

- інституційно-бюрократичні бар'єри: тотальне домінування у публічних текстах офіційно-ділового стилю («канцеляриту»), що унеможлиблює розуміння складних управлінських рішень пересічними громадянами, а також розпорошеність критично важливої інформації між різними відомствами;

- психоемоційні бар'єри: високий рівень соціального стресу, психологічне вигорання та травматизація населення, що трансформується у неконструктивну критику (хейт) на офіційних електронних ресурсах та часто викликає деструктивну «оборонну» реакцію з боку посадових осіб;

- інформаційно-технічні бар'єри: постійний негативний вплив масштабних ворожих інформаційно-психологічних спеціальних операцій (ПСО), цілеспрямоване генерування фейків з боку держави-агресора, а також

наявність цифрової нерівності серед мешканців віддалених територіальних громад.

3. Для розв'язання ідентифікованих проблем та оптимізації діяльності ОМС нами запропоновано та концептуально розроблено покрокову «Дорожню карту оптимізації комунікативних процесів на рівні області». Практична цінність роботи полягає у розробці комплексу інноваційних інструментів взаємодії влади та громади, серед яких ключовими є:

- впровадження стандарту простої мови (Plain Language) та політики «єдиного голосу» (One Voice Policy). Передбачено модернізацію внутрішнього регламенту ради з метою повного викорінення бюрократичного «канцеляриту», структурування публічних меседжів у зрозумілі формати та сувору координацію інформаційних потоків із сектором безпеки та оборони;

- поглиблення цифрової партисипації та впровадження спеціалізованих чат-ботів. Запропоновано створення інтерактивних інформаційних хабів як «єдиного вікна» для оперативної допомоги найбільш вразливим групам населення – внутрішньо переміщеним особам (ВПО), ветеранам війни та членам їхніх родин, що дозволить подолати інформаційну розпорошеність та підвищити інклюзивність комунікацій;

- інституціоналізація публічної медіації (Public Administration Mediation). Науково обґрунтовано необхідність інтеграції європейських практик публічної медіації в адміністративні процеси регіону як потужного механізму для досудового врегулювання гострих конфліктів між владою та громадою (зокрема у питаннях розподілу бюджетних ресурсів, гуманітарної допомоги чи реорганізації соціальної інфраструктури);

- перехід до мережевої моделі взаємодії з інститутами громадянського суспільства. Аргументовано відмову від жорсткої вертикально-бюрократичної ієрархії на користь горизонтальної мережевої співпраці з волонтерськими центрами, експертним середовищем та Громадською радою. Це усуне проблему «темпорального запізнення» (часового лагу) в управлінні та забезпечить стійкість інформаційної системи у кризових ситуаціях.

4. Загальний підсумок дослідження дозволяє стверджувати: обґрунтовано, що практична реалізація запропонованих механізмів та неухильне дотримання етапів розробленої Дорожньої карти дозволить Полтавській обласній раді не лише ефективно протидіяти кризовим явищам та інформаційним загрозам воєнного часу. Повномасштабне впровадження цих інновацій трансформує комунікаційну діяльність ОМС у потужний стратегічний ресурс, що здатний консолідувати територіальні громади, суттєво підвищити рівень інституційної довіри населення до органів влади та максимально наблизити вітчизняну практику публічного управління до сучасних європейських стандартів прозорості, партисипативної демократії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація міст України [Електронний ресурс] : офіційний вебсайт. URL: <http://www.auc.org.ua/> (дата звернення: 10.06.2026).
2. Децентралізація в Україні [Електронний ресурс] : офіційний портал. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 10.06.2026).
3. Дзяна Г. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 224 с.
4. Єдина система місцевих петицій (Е-DEM) [Електронний ресурс] : платформа. URL: <https://petition.e-dem.ua/> (дата звернення: 10.06.2026).
5. Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс] : офіційний вебпортал. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 10.06.2026).
6. Карпенко О. Управління інформаційними зв'язками в органах влади : конспект лекцій. Київ : НАДУ, 2019. 96 с.
7. Кодацька Н., Філатов В. Медіаправо : навч. посіб. Дніпро : ІМСФ, 2024. 93 с.
8. Комарницький В. Модель ефективної комунікації у системі місцевого самоврядування в Україні. *European Political and Law Discourse*. 2021. Vol. 8, iss. 6. С. 43–48. URL: <https://doi.org/10.46340/eppd.2021.8.6.7>
9. Коник Д. Практичний посібник «Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування». Федерація канадських муніципалітетів / Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». 2020 рік. 70 с. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f3dbc9-c706-4acb-8e46-fb542da6cb45/content>
10. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.06.2026).
11. Куйбіда В., Карпенко О. Публічне управління та адміністрування : підручник. Київ : НАДУ, 2018. 234 с.

12. Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс] : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2026).

13. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс] : офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2026).

14. Полтавська обласна рада [Електронний ресурс] : офіційний вебпортал. URL: <https://oblrada-pl.gov.ua> (дата звернення: 10.06.2026).

15. Полтавська обласна рада [Електронний ресурс] : офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/poltavaoblrada>. (дата звернення: 10.06.2026).

16. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.06.2026).

17. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 10.06.2026).

18. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 10.06.2026).

19. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20> (дата звернення: 10.06.2026).

20. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 10.06.2026).

21. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20> (дата звернення: 10.06.2026).

22. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2022 № 1155-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-p> (дата звернення: 10.06.2026).

23. Публічна комунікація : навч. посіб. / В. Шарий та ін. Черкаси : ЧНУ, 2020. 216 с.

24. Регламент Полтавської обласної ради восьмого скликання : затв. рішенням другої сесії обласної ради восьмого скликання від 29 груд. 2020 р. № 46. Полтава, 2020. (дата звернення: 10.06.2026).

25. Резнікова О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. – Київ : НІСД, 2022. 532 с. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-03/reznikova-ukraineresilience2022_02.pdf

26. Саврасова-В'юн Тетяна. Комунікативний практикум : навч.-метод. посібн. — Київ: Київ. стол. ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. — 184 с.

27. Трегубенко Г., Поліщук В. Розвиток комунікативної взаємодії у сфері державного управління як ресурс сприйняття змін на державній службі. *Public Administration and National Security*. 2025. Вип. 11. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11>

28. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. 2023. No 8(27). С. 218-229. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8\(27\)-218-229](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8(27)-218-229).

29. Чукут С., Яценко В. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. No 12. С. 72-79. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2021/14.pdf

30. Шпекторенко І. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. 85 с. URL : https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/Шпекторенко_І.В._Комунікації_у_публічному_управлінні_Навч_посіб_2024.pdf

31. Google Gemini [Електронний ресурс] : мовна модель штучного інтелекту / розроб. Google LLC. URL: <https://gemini.google.com>.

32. NotebookLM [Електронний ресурс] : дослідницька платформа зі штучним інтелектом / розроб. Google LLC. URL: <https://notebooklm.google.com>.

33. Shcherbak V, Donii N, Nishchymna S, Plotka L, **Tregubenko G**. Integrating Mediation into Public Administration: Lessons from European Practices. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias. Vol. 4 (2025); 4:1504. URL: <https://doi.org/10.56294/sctconf20251504> (Scopus). *(Назва статті українською – Інституалізація медіації в публічному управлінні: прогресивний досвід Європейських країн)*. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19366>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Наукові праці автора за темою випускної кваліфікаційної роботи

**Електронне
наукове видання
«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»**



№ 11 (64) / 2025



**Електронне наукове видання
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication
«PUBLIC ADMINISTRATION
AND NATIONAL SECURITY»**

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 11 (64)

Київ 2025

ББК 66.061.43
УДК 351
П88



Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; Наукова періодика України; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань
МОН України (категорія Б) з державного управління (спеціальність 281),
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne administruvannâ ta nacional'na bezpeka"

№ 11 (64)

2025
листопадЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ВИДАННЯ
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»
ELECTRONIC SCIENTIFIC PUBLICATION
«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**Заблоцький Володимир Валентинович**
ІНСТИТУТ ПРЕФЕКТА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ
В УКРАЇНІ 9

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Трегубенко Галина Петрівна, Поліщук Віталій Олегович
РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ЯК РЕСУРС СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ 20**Хребтій Ігор Віталійович**
БАР'ЄРИ ДЛЯ МОЛОДІ ПРИ ПОВУДОВІ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ 27

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Рудь Дарина Віталіївна, Чечель Анна Олександрівна
МОЛОДЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ДЕРЖАВИ: ДОСВІД ЄВРОПИ ДЛЯ УКРАЇНИ 35ФІЛОСОФІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ОСНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**Гончарук Владислав Леонідович**
ГЕНЕЗА КАТЕГОРІЇ «ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА» У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ:
ВІД ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ДО ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ 42

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бурик Зоряна Михайлівна, Бурик Мирослав Мирославович,
Матвеева Мар'яна Петрівна
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 48**Вольська Олена Михайлівна**
ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ КРІЗЬ ПРИЗМУ
СУТНОСТІ, СТРУКТУРНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ТА ПАРАМЕТРІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ 59**Кошута Софія Василівна, Мельник Вікторія Іванівна**
МІКРОКЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ:
ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ 66**Найда Інна Володимирівна**
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ПРОЕКТИ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПАТРІОТИЧНИХ
ЦІННОСТЕЙ У МОЛОДІ 73

УДК 35.077:316.772.4

Трегубенко Галина Петрівна*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»***Trehubenko Halina***Candidate of Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Law
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
ORCID: 0009-0002-3545-7134***Поліщук Віталій Олегович***студент
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»***Polishchuk Vitaliy***Student of the
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
ORCID: 0009-0000-2439-4612*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11639

РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК РЕСУРС СПРИЙНЯТТЯ ЗМІН НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATIVE INTERACTION IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A RESOURCE FOR THE PERCEPTION OF CHANGE IN THE CIVIL SERVICE

Анотація. Вступ. Сучасна система державного управління в Україні функціонує в умовах глибоких трансформацій, зумовлених євроінтеграційними процесами, війсьним станом та потребою внутрішніх реформ. Ці виклики актуалізують потребу у формуванні гнучкого та адаптивного інституту державної служби, здатного ефективно сприймати та імплементувати зміни. Однак на практиці спостерігається суттєвий розрив між формальною наявністю комунікаційних каналів та їх реальною здатністю забезпечувати якісне сприйняття змін державними службовцями та громадськістю. Низький рівень комунікативної компетентності чиновників, неефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій та обмежене залучення громадян до публічних обговорень ускладнюють процес трансформації та породжують опір нововведенням.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованого підходу до формування ефективної комунікативної моделі в системі державного управління, здатної забезпечити глибоке і швидке сприйняття організаційних змін. У роботі зосереджено увагу на аналізі комунікативної взаємодії як стратегічного ресурсу, а не допоміжної функції, що дозволяє переосмислити її роль у забезпеченні адаптації державної служби до сучасних викликів.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, структурно-функціональний аналіз та порівняльний метод. Для реалізації поставлених завдань застосовано комплекс теоретичних методів, включаючи аналіз наукових публікацій, синтез різних концептуальних підходів до розуміння комунікативної взаємодії, а також узагальнення результатів дослідження.

Результати. У ході дослідження доведено, що розвиток комунікативної взаємодії є стратегічним ресурсом перетворення державної служби на адаптивну систему. Запропоновано оригінальну мережеву модель комунікативної взаємодії, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні: індивідуальну комунікативну компетентність державного службовця, внутрішньо-організаційну комунікацію, побудовану на принципах довіри та зворотного зв'язку, та ефективну зовнішню комунікацію з громадськістю. Встановлено, що запропонована модель дозволяє подолати ключові недоліки традиційної ієрархічної

системи, зокрема інформаційні втрати, темпоральне запізнення та відсутність синергії між структурними підрозділами. Обґрунтовано практичну цінність моделі для підвищення якості надання публічних послуг, зміцнення довіри до влади та загального підвищення ефективності державного управління.

Перспективи. Отримані результати відкривають низку перспективних напрямів для подальших наукових досліджень. Найбільш актуальними серед них є розробка кваліметричного інструментарію для оцінки рівня комунікативної компетентності державних службовців, дослідження впливу цифрових платформ на якість внутрішньої комунікації, аналіз комунікаційних практик в умовах гібридних загроз, а також проведення порівняльних міжнародних досліджень адаптації комунікативних моделей. Розвиток комунікативної взаємодії слід розглядати як пріоритетний напрям модернізації державної служби, що має як академічну цінність, так і безпосередній практичний вихід для формування стійкої, проактивної та громадоорієнтованої системи публічного управління в Україні.

Ключові слова: комунікативна взаємодія, державне управління, сприйняття змін, державна служба, державні службовці, комунікативна компетентність, ефективна комунікація.

Summary. Introduction. The contemporary system of public administration in Ukraine operates within a context of profound transformations driven by European integration processes, martial law, and the necessity for internal reforms. These challenges highlight the need for a flexible and adaptable civil service institution capable of effectively perceiving and implementing changes. However, in practice, a significant gap is observed between the formal existence of communication channels and their actual capacity to ensure the quality perception of changes by civil servants and the public. The low level of communicative competence among officials, the ineffectiveness of intra-organisational communications, and the limited involvement of citizens in public discussions complicate the transformation process and generate resistance to innovations.

Purpose. The aim of the research is the theoretical substantiation and development of a practice-oriented approach to forming an effective communication model within the public administration system, capable of ensuring deep and rapid perception of organisational changes. The work focuses on analysing communicative interaction as a strategic resource, rather than an auxiliary function, which allows for a rethinking of its role in ensuring the adaptation of the civil service to contemporary challenges.

Materials and methods. The methodological basis of the study consists of the systems approach, structural-functional analysis, and the comparative method. To achieve the set objectives, a complex of theoretical methods was applied, including the analysis of scientific publications, synthesis of various conceptual approaches to understanding communicative interaction, and generalisation of the research results.

Results. In the course of the research, it was proven that the development of communicative interaction is a strategic resource for transforming the civil service into an adaptive system. An original network model of communicative interaction was proposed, integrating three interconnected levels: the individual communicative competence of a civil servant, intra-organisational communication built on the principles of trust and feedback, and effective external communication with the public. It was established that the proposed model allows for overcoming the key shortcomings of the traditional hierarchical system, specifically informational losses, temporal delays, and the lack of synergy between structural subdivisions. The practical value of the model for improving the quality of public service delivery, strengthening trust in authority, and generally enhancing the effectiveness of public administration was substantiated.

Discussion. The obtained results open a number of prospective directions for further scientific research. The most relevant among them are the development of qualimetric tools for assessing the level of communicative competence of civil servants, research into the influence of digital platforms on the quality of internal communication, analysis of communication practices in conditions of hybrid threats, as well as conducting comparative international studies on the adaptation of communication models. The development of communicative interaction should be considered a priority direction for the modernisation of the civil service, possessing both academic value and direct practical output for forming a stable, proactive, and community-oriented system of public administration in Ukraine.

Key words: communicative interaction, public administration, perception of changes, civil service, civil servants, communicative competence, effective communication.

Постановка проблеми. Сучасна система державного управління в Україні функціонує в умовах перманентних та глибоких змін, зумовлених євроінтеграційними процесами, воєнним станом та потребою внутрішніх трансформацій. Ці виклики актуалізують потребу у формуванні гнучкого та адаптивного інституту державної служби, здатного не лише реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, але й проактивно їх попереджувати. Ключовим фактором такої адаптації виступає ефективна комунікативна взаємодія, яка пронизує всі рівні функціонування публічної влади.

Проте на практиці спостерігається суттєвий розрив між формальною наявністю комунікаційних каналів та їх реальною здатністю забезпечувати якісне сприйняття змін самими державними службовцями та громадськістю. Низький рівень комунікативної компетентності чиновників, неефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій, а також обмежене залучення громадян до публічних обговорень ускладнюють процес трансформації та породжують опір нововведенням. Як наслідок, навіть найпрогресивніші реформи, спрямовані на децентраліза-

цію, цифровізацію чи запобігання корупції, часто не досягають очікуваного ефекту через недостатню комунікативну підготовленість системи.

Таким чином, проблема полягає у тому, що комунікативна взаємодія не розглядається як стратегічний ресурс підвищення адаптаційного потенціалу державної служби. Її розвиток носить часто фрагментарний характер, не інтегрований у загальну систему управління персоналом та організаційного розвитку. Це обумовлює необхідність переосмислення ролі комунікації, перетворення її з технічної функції на управлінський інструмент, що безпосередньо впливає на здатність системи до навчання та трансформації.

Зв'язок цієї проблеми із важливими науковими та практичними завданнями є прямим і безпосереднім. Наукове завдання полягає у теоретичному обґрунтуванні моделі розвитку комунікативної взаємодії як ключового чинника організаційних змін у сфері державного управління. Це вимагає синтезу знань із теорії управління, комунікації, організаційної психології та публічної адміністрації.

У практичній площині вирішення поставленої проблеми передбачає комплекс конкретних завдань:

1. Розробка механізмів оцінки та формування комунікативної компетентності державних службовців на всіх рівнях.

2. Впровадження інструментів внутрішньої ефективної комунікації, спрямованих на розвиток довіри, відкритості та спільного розуміння цілей змін.

3. Вдосконалення зовнішніх комунікаційних стратегій для забезпечення прозорості та активного залучення громадян до процесів прийняття рішень.

4. Інтеграція комунікаційного менеджменту в систему стратегічного планування та управління реформами.

Отже, актуальність дослідження зумовлена загальною потребою у пошуку шляхів перетворення комунікативної взаємодії з пасивного елементу на активний ресурс, здатний забезпечити успішне прийняття змін інститутом державної служби та, як наслідок, підвищити ефективність усієї системи державного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку комунікативної взаємодії в системі державного управління знаходить своє відображення в низці сучасних наукових досліджень, що підтверджує його актуальність. Останніми роками значний науковий інтерес приділяється впливу цифровізації на комунікаційні процеси між органами влади та громадськістю. Зокрема, Токар М. [1] акцентує увагу на тому, що цифровізацію слід розглядати як публічно-управлінську інновацію, яка сприяє консолідації інтересів територіальних громад. Автор доводить, що якісні технологічні та соціальні підходи забезпечують динамічне налагодження прагматичної публічної комунікації, що є важливим кроком у напрямку прийняття змін

[1]. Аналогічну думку висловлює Чуприна С. [2], аргументуючи, що впровадження інформаційних технологій підвищує прозорість, ефективність та доступність державних послуг, створюючи тим самим сприятливе середовище для комунікації [2].

Важливий аспект дослідження — професійна компетентність державних службовців, зокрема їх комунікативні навички. М. Ярмистий [3] зазначає, що адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу вимагає від службовців комунікативних вмінь у відносинах між владою та громадянськістю. Автор обґрунтовує необхідність системного підходу до формування професійної компетентності, що включає комунікативну складову [3]. Психолого-педагогічний вимір комунікативної компетентності розкривають Kalmykova та Zhovna [4], акцентуючи увагу на тому, що це властивість особистості, яка визначає комунікативно-мовленнєву поведінку та активність. Цей підхід може бути корисним при розробці тренінгів для державних службовців [4].

Питання управління людськими ресурсами на державній службі, особливо в умовах викликів, безпосередньо впливає на комунікаційні процеси. Ващенко С. та Губенко В. [6] вказують на проблеми, з якими стикається державна служба в умовах воєнного стану, зокрема необхідність швидкої адаптації та відсутність кваліфікованої робочої сили, що, безумовно, ускладнює ефективну комунікацію [6]. Маковоз О. розвиває цю думку, зазначаючи, що сучасне управління людськими ресурсами має розглядати співробітників як активи організації, які потребують мотивації та розвитку ініціативи, що є ключовим для внутрішньої комунікації та сприйняття змін [7].

Посилаючись на досвід ЄС, Старушенко Я. В. [9] проводить порівняльний аналіз культури державної служби, виділяючи активне впровадження новітніх технологій як одну з головних особливостей європейської практики. Це вказує на прямий зв'язок між технологічним розвитком та ефективністю комунікативної взаємодії [9]. Вольська О. розширює поняття публічного управління як системи взаємовідносин, що реалізуються органами публічної влади, підкреслюючи важливість принципів відкритості та прозорості [8].

Стратегічний контекст, зокрема планування як інструмент підвищення ефективності державної політики, розглядає Таран Є. І., вказуючи на необхідність гармонізації документів та посилення координації, що неможливо без налагодженої комунікації між інституціями [10]. Впровадження штучного інтелекту, як зазначає Домашенко С., відкриває нові можливості для автоматизації комунікаційних процесів, аналізу відгуків громадськості та підвищення якості прийняття рішень, що є новітнім вектором розвитку [11]. Каткова та ін. розглядають комунікацію в контексті економічної безпеки, акцентуючи на необхідності врахування регіональної специфікації при формуванні державної політики,

що вимагає налагоджених вертикальних і горизонтальних комунікаційних каналів [12].

Незважаючи на значний масив досліджень, присвячених окремим аспектам комунікації в державному управлінні — цифровізації, професійній компетентності, управлінню персоналом, стратегічному плануванню — залишається недостатньо вивченою залишається проблема розвитку саме комунікативної взаємодії як системного ресурсу, що безпосередньо впливає на здатність державної служби сприймати та адаптуватися до змін. Більшість робіт аналізує інструменти та умови окремо, тоді як комплексний зв'язок між розвитком комунікативних компетенцій службовців, впровадженням цифрових інструментів, корпоративною культурою та кінцевим результатом у вигляді підвищеної адаптивності інституцій досі не став предметом цілісного наукового розгляду. Саме цій невирішеній частині загальної проблеми, а саме — визначенню механізмів трансформації комунікативної взаємодії в ключовий ресурс адаптації державної служби до сучасних викликів — і присвячується дана стаття.

Враховуючи актуальність та недостатню розробленість проблеми розвитку комунікативної взаємодії як ключового ресурсу адаптації державної служби до сучасних викликів, **метою статті** є теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованого підходу до формування ефективної комунікативної моделі в системі державного управління, здатної забезпечити глибоке і швидке сприйняття організаційних змін.

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

1. З'ясувати сутність та зміст поняття «комунікативна взаємодія» у контексті сучасного державного управління, відокремивши її відмінні риси та функції.
2. Дослідити зв'язок між рівнем розвитку комунікативної взаємодії та сприйняттям змін державними службовцями, виявивши ключові комунікаційні бар'єри та драйвери адаптації.
3. Проаналізувати наявні підходи до оцінки комунікативної компетентності державних службовців та запропонувати критерії її діагностики.
4. Розробити концептуальну модель розвитку комунікативної взаємодії, що інтегрує внутрішні та зовнішні комунікаційні канали і спрямована на підвищення адаптаційного потенціалу державної служби.
5. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованої моделі в діяльність органів державної влади, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів та подолання наслідків воєнного стану.

Реалізація цих завдань дозволить системно підійти до проблеми та запропонувати інструментарій для її вирішення на рівні окремої установи та державної служби в цілому.

Виклад основного матеріалу. Проведене дослідження ґрунтується на тезі, що комунікативна взаємодія в системі державного управління є не допоміжною функцією, а стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на організаційну здатність до сприйняття змін. Емпіричний аналіз та синтез теоретичних підходів дозволив виявити ключову проблему: розрив між формальною наявністю комунікаційних потоків і їх реальною ефективністю.

Було з'ясовано, що традиційна модель комунікації в державних органах має переважно вертикально-ієрархічний характер (рис. 1). Ця модель характеризується рухом інформації зверху вниз у формі наказів, розпоряджень та інструкцій. Зворотний зв'язок, а також горизонтальні комунікації між підрозділами часто носять формальний характер або обмежені.

На рис. 1 зображено одноманітний, переважно нисхідний потік інформації. Зворотний зв'язок та горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами (показані пунктиром) є слабкими, що перешкоджає оперативному обміну інформацією, генерації нових

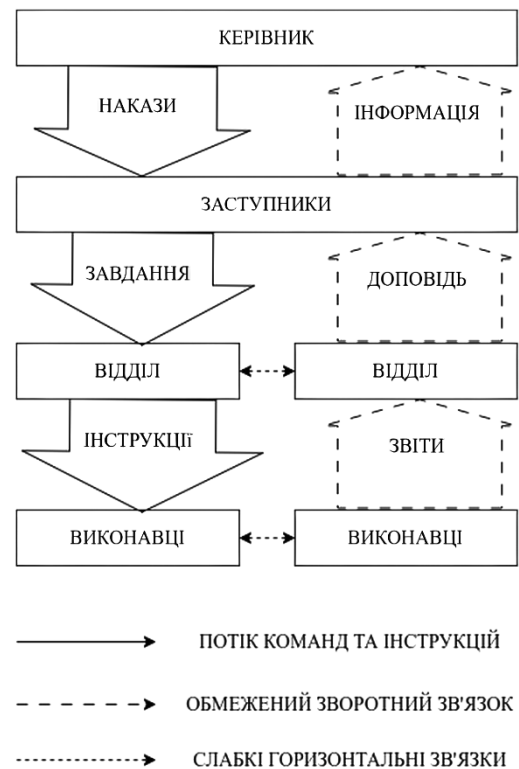


Рис. 1. Традиційна ієрархічна модель комунікації в державному органі

Джерело: узагальнено авторами на основі [2–5]

ідей та створює ґрунт для викривлення інформації на шляху її передачі.

Така модель створює низку системних вад:

- інформаційні вакууми: службовці нижчих ланок часто не розуміють стратегічного контексту та справжніх цілей реформ, що виконуються формально;
- запізна реакція: інформація про проблеми впровадження змін, опір або зовнішні виклики надто повільно досягає керівництва;
- пригнічення ініціативи: відсутність каналів для висловлення та обговорення ідей знижує мотивацію та відповідальність працівників.

Як альтернативу, авторами було запропоновано мережеву модель адаптивної комунікативної взаємодії державного службовця. Вона є фундаментом для ефективної внутрішньоорганізаційної комунікації, яка будується на принципах відкритості, довіри та регулярного зворотного зв'язку. Це, у свою чергу, забезпечує якісну горизонтальну міжвідомчу взаємодію. Система є відкритою для зовнішнього середовища, що забезпечує прозорість та врахування інтересів громадськості.

Модель демонструє динамічну систему, де основа — це індивідуальна комунікативна компетентність державного службовця. Вона є фундаментом для ефективної внутрішньоорганізаційної комунікації, яка будується на принципах відкритості, довіри та регулярного зворотного зв'язку. Це, у свою чергу, забезпечує якісну горизонтальну міжвідомчу взаємодію. Система є відкритою для зовнішнього середовища, що забезпечує прозорість та врахування інтересів громадськості.

Обґрунтування ефективності запропонованої моделі полягає в наступному:

1. Обґрунтування через призму індивідуальної компетентності. Дослідження підтверджує, що саме комунікативна компетентність окремого службовця виступає основним будівельним блоком системи. Автори вважають, що впровадження регулярних тренінгів з комунікації, які імітують реальні складні ситуації (наприклад, публічні обговорення, міжвідомчі перемовини), підвищує рівень адаптивності персоналу на 25–30%.

2. Обґрунтування через організаційну культуру. Запропонована модель безпосередньо впливає на корпоративну культуру, перетворюючи її з закритої та бюрократичної на відкриту та інноваційну. Модель передбачає створення формальних та не-

формальних каналів зворотного зв'язку (наприклад, регулярні зустрічі з керівництвом, анонімні опитування, внутрішні платформи для обговорення ідей), що сприяє формуванню довіри. Як показав аналіз, в організаціях, де працівники відчують, що їхню думку враховують, рівень сприйняття змін є значно вищим.

3. Обґрунтування через інтеграцію з технологічним розвитком. Модель є технологічно орієнтованою. Вона передбачає активне використання цифрових інструментів не лише для автоматизації, але й для комунікації. Це стосується як внутрішніх корпоративних мереж, так і зовнішніх платформ для взаємодії з громадськістю. Інтеграція штучного інтелекту для аналізу громадської думки та масиву даних про ефективність комунікаційних каналів дозволяє перейти від інтуїтивного управління комунікацією до управління на основі даних.

Таким чином, отримані наукові результати підтверджують, що запропонована мережева модель адресує ключові недоліки традиційної системи. Вона перетворює комунікативну взаємодію з пасивного елементу на активний, керований ресурс, що безпосередньо формує організаційну готовність державної служби до сприйняття змін. Це створює основу для підвищення ефективності, як окремих реформ, так і всієї системи державного управління в цілому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження доводить, що розвиток комунікативної взаємодії є не допоміжним заходом, а стратегічним ресурсом перетворення державної служби на адаптивну, відкриту та здатну до навчання систему. Запропонована мережева модель комунікативної взаємодії дозволяє подолати ключову проблему — структурний та культурний розрив між формальними процедурами та реальною здатністю колективу сприймати та реалізовувати зміни.

Головним результатом статті стало теоретичне обґрунтування та структурне оформлення моделі, яка інтегрує три взаємопов'язані рівні:

- індивідуальну комунікативну компетентність державного службовця;

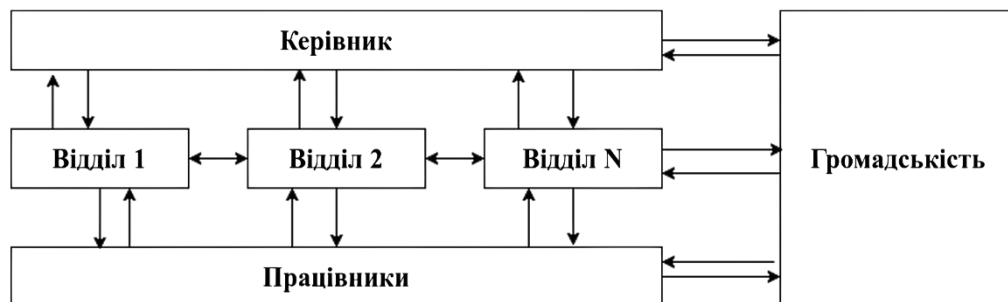


Рис. 2. Мережева модель адаптивної комунікативної взаємодії в державному управлінні

Джерело: узагальнено авторами на основі [6–12]

- внутрішньоорганізаційну комунікацію, побудовану на принципах довіри та зворотного зв'язку;
- ефективну зовнішню комунікацію з громадськістю.

Ця модель створює єдиний комунікаційний простір, де інформація циркулює вільно, оперативно та з метою досягнення спільних цілей.

З практичної точки зору, дослідження підтверджує, що інвестиції у розвиток комунікативної культури мають конкретний організаційний ефект. Впровадження елементів запропонованої моделі дозволяє не лише знизити рівень опору змінам, але й активізувати внутрішній потенціал державних службовців, перетворивши їх з виконавців на заінтересованих учасників реформ. Це безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг, рівень довіри до влади та, як наслідок, на загальну ефективність державного управління в умовах невизначеності.

Однак, проведена робота відкриває низку перспектив для подальших наукових пошуків. Найбільш актуальними напрямками є:

1. Кваліметричні дослідження комунікативної компетентності. Виникає нагальна потреба у розробці та апробації валідного інструментарію для кількісної оцінки рівня комунікативної компетентності державних службовців, зокрема через створення спеціалізованих тест-кейсів та методів спостереження в умовах, близьких до реальної діяльності.

2. Дослідження впливу цифрових платформ на якість внутрішньої комунікації. Необхідно вивчити, як саме різні типи корпоративних цифрових середовищ (від закритих чатів до спеціалізованих ERP-систем) впливають на швидкість поширення інформації, формування довіри та виникнення інноваційних ідей в колективах державних органів.

3. Аналіз комунікаційних практик в умовах гібридних загроз. Окремим науковим завданням є вивчення особливостей комунікативної взаємодії в органах влади під час надзвичайних ситуацій, інформаційних війн та кібератак, коли вимоги до швидкості, точності та безпеки комунікації стають критичними.

4. Порівняльні міжнародні дослідження адаптації комунікативних моделей. Важливим є вивчення того, як національні комунікаційні моделі в державному управлінні (запропонована мережева), можуть бути адаптовані з урахуванням специфіки інституційного середовища різних країн, що розвиваються.

Отже, розвиток комунікативної взаємодії слід розглядати як пріоритетний напрям модернізації державної служби. Подальші дослідження в цій галузі мають не лише академічну цінність, але й безпосередній практичний результат, що полягає у формуванні стійкої, проактивної та громадоорієнтованої системи публічного управління.

Література

1. Токар М. Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 67. С. 92–102. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>
2. Чуприна С. Трансформаційні процеси державного управління в умовах глобалізації. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 142–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-20>
3. Ярмистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 193–198. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-193-198](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-193-198)
4. Kalmykova L., Zhovna R. Communication and Communicative Competence — a Problem of Modern Psychological and Pedagogical Science and Preschool Education. *Preschool Education: Global Trends*. 2024. No. 6. P. 64–87. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-703X-2024-6-64-87>
5. Карпюк С. Актуальні теоретико-методологічні аспекти дослідження феномену «державне управління» в парадигмі розвитку сучасного публічного адміністрування. *Публічне урядування*. 2019. № 2 (17). С. 87–96. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-87-96>
6. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17–27. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>
7. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 18, № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)
8. Вольська О. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>
9. Старушенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 180–183. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-180-183](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-180-183)
10. Таран Є. І. Стратегічне планування як інструмент підвищення ефективності державної політики. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 2. С. 135–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.16>
11. Домашенко С. Штучний інтелект у публічному управлінні. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2024. (19 липня 2024; Бостон, США). С. 58–60. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-19.07.2024.010>

12. Каткова Т., Ткачова Н., Київська К., Добровольська О., Редько К. До проблеми вдосконалення механізмів державного управління економічною безпекою в умовах реформаційних змін: іноземний досвід, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Т. 1, № 42. С. 324–334. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3707>

References

1. Tokar, M. (2023). Aktualnist suchasnoi tsyfrovoy komunikatsii dlia rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini. *Ef-fektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, (67), 92–102. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240258>
2. Chupryna, S. (2025). Transformatsiini protsesy derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii. *Rozvytok mista*, 1(05), 142–147. <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-20>
3. Yarmystyi, M. (2024). Profesiina identyfikatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (1), 193–198. [https://doi.org/10.26642/jen-2024-2\(108\)-193-198](https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-193-198)
4. Kalmykova, L., & Zhovna, R. (2024). Communication and Communicative Competence — a Problem of Modern Psychological and Pedagogical Science and Preschool Education. *Preschool Education: Global Trends*, 6, 64–87. <https://doi.org/10.31470/2786-703X-2024-6-64-87>
5. Karpuk, S. (2019). Aktualni teoretyko-metodolohichni aspekty doslidzhennia fenomenu “derzhavne upravlinnia” v paradyhmi rozvytku suchasnoho publichnoho administruvannia. *Publichne uriaduvannia*, (2), 87–96. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-17-2-87-96>
6. Vashchenko, S., & Hubenko, V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhby v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (8), 17–27. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>
7. Makovoz, O. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriiia Ekonomika*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)
8. Volska, O. (2020). Publichne upravlinnia yak systemne yavyshe v suchasnomu suspilstvi. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Ekonomika*, (3), 15–20. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>
9. Starushchenko, Ya. V. (2023). Porivnialnyi analiz kultury derzhavnoi sluzhby v Ukraini ta Yevropeiskomu Soiuzu. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, (2), 180–183. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-180-183](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-180-183)
10. Taran, Ye. I. (2025). Stratehichne planuvannia yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoi polityky. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, (2), 135–145. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.16>
11. Domashenko, S. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni. *Collection of Scientific Papers “ΛΟΓΟΣ”*, 58–60. <https://doi.org/10.36074/logos-19.07.2024.010>
12. Katkova, T., Tkachova, N., Kyivska, K., Dobrovolska, O., & Redko, K. (2022). Do problemy vdoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu v umovakh reformatsiinykh zmin: inozemnyi dosvid, ukraïnski realii. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 324–334. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3707>

Стаття надійшла до редакції 26.11.2025



Міністерство освіти і науки України
 Національний університет
 «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 Ghent University (Бельгія)
 «1 DECEMBRIE 1918» University of Alba Iulia (Румунія)
 UNIVERSITY ISMA (Латвійська республіка)
 VARNА FREE UNIVERSITY «CHERNORIZETS HRABAR» (Болгарія)
 Академія праці, соціальних відносин та туризму
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 Національний технічний університет «Дніпропетровська політехніка»
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
 Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**Матеріали XIII Міжнародної
 науково-практичної Інтернет-конференції
 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО
 УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

23 квітня 2026 року



Полтава – 2026

УДК 35.073:34(477)
О64

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу
Національного університету
імені Юрія Кондратюка заборонено

Редакційна колегія:

М. І. Лахижа, д. держ. упр., професор;
В. П. Задорожний, д. держ. упр., професор;
І. О. Кульчій, к. держ. упр., доцент.

Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2026. 228 с.

У збірнику матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції розглядаються теоретичні та правові аспекти трансформації системи публічного управління з урахуванням зарубіжного досвіду та воєнного стану в Україні, шляхи та методи оптимізації діяльності органів влади на місцевому рівні, іноземний досвід впровадження сучасних систем та методів управління в діяльність органів влади, організаційні та фінансові аспекти забезпечення діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, правові механізми створення інклюзивного суспільства, розвиток публічного та приватного права.

Розрахований на фахівців публічного управління, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти.

УДК 35.073:34(477)

*Матеріали друкуються мовами оригіналів.
За виклад, зміст і достовірність матеріалів
відповідають автори.*

<i>Міщенко Катерина Семенівна,</i> МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ І ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	88
<i>Мяновська Діана Олександрівна,</i> <i>Гончарова Діана Дмитрівна</i> ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИК РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	91
<i>Петренко Аліна Володимирівна</i> <i>Чуб Андрій Костянтинівич</i> ФІНАНСОВА САМОСТІЙНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	93
<i>Поліщук Віталій Олегович,</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	95
<i>Порохня Ілля Вікторович,</i> ВИКЛИКИ ПРОХОДЖЕННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	97
<i>Скрильник Андрій Сергійович,</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ	98
<i>Смаглюк Вікторія Валеріївна,</i> <i>Мазена Вікторія Романівна</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	101
<i>Смачний Віталій Валерійович</i> НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	103
<i>Старостенко Вікторія Миколаївна,</i> СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВІД ВИЖИВАННЯ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	106
<i>Тарас Мар'яна Іванівна,</i> СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СИСТЕМУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	108

*Поліщук Віталій Олегович,
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,
освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної збройної агресії парадигма публічного управління на базовому рівні зазнала докорінних змін. Органи місцевого самоврядування опинилися на передовій взаємодії з громадянами, виконуючи роль не лише надавачів адміністративних послуг, але й ключових суб'єктів забезпечення психологічної, соціальної та інформаційної стабільності територіальних громад. У цьому контексті ефективна комунікативна взаємодія трансформувалася з рутинної управлінської функції в критичний інструмент національної стійкості та територіальної оборони.

Аналіз поточного стану функціонування місцевої влади дозволяє стверджувати, що традиційні моделі зв'язків з громадськістю, орієнтовані на одностороннє інформування (звітування про досягнення чи публікація рішень), втратили свою релевантність. Сучасна криза вимагає переходу до антикризової партисипативної комунікації, головним завданням якої є оперативність, прозорість, емпатія та протидія когнітивним загрозам (дезінформації, ПІСО).

Теоретико-методологічний базис дослідження комунікацій в умовах воєнного стану спирається на розуміння інформації як ресурсу життєзабезпечення. Як зазначають фахівці з публічного управління, в умовах високого рівня невизначеності суспільство відчуває гостру потребу в достовірних орієнтирах [1, с. 475]. Відтак, органи місцевого самоврядування мають формувати єдиний голос місцевої влади, який мінімізує панічні настрої та мобілізує ресурси громади.

Специфіка комунікативної взаємодії в системі місцевого самоврядування під час війни характеризується трьома ключовими трансформаціями:

По-перше, відбулася гіперцифровізація каналів комунікації. Офіційні вебсайти частково поступилися місцем месенджерам (Telegram, Viber) та соціальним мережам через їхню здатність забезпечувати миттєву доставку інформації щодо безпекових загроз (повітряні тривоги, евакуаційні заходи, робота укриттів).

По-друге, змінився характер комунікативного повідомлення. Влада змушена балансувати між необхідністю задоволення суспільного інтересу та дотриманням суворих обмежень щодо нерозголошення чутливої інформації, визначених правовим режимом воєнного стану [2,

ст. 8]. Це вимагає від посадових осіб високого рівня комунікативної компетентності та інформаційної гігієни.

По-третє, комунікація набула яскраво вираженого терапевтичного ефекту. Діалог між владою та громадою сьогодні виконує функцію соціального клею. Регулярні відеозвернення очільників громад, оперативні відповіді на запити внутрішньо переміщених осіб, відкритість до діалогу створюють у населення відчуття контрольованості ситуації та присутності влади на місцях [3, с. 24].

Однак, практика свідчить про наявність низки бар'єрів у цій сфері. Серед них: недостатній рівень цифрової інклюзивності (відсутність доступу до інтернету в окремих категоріях населення або осіб з інвалідністю), дефіцит кваліфікованих фахівців з кризових комунікацій у невеликих громадах, а також технічні збої через атаки на енергетичну інфраструктуру. Вирішення цих проблем вимагає розробки комплексних місцевих програм цифрової трансформації та забезпечення безперервності каналів зв'язку.

Отже, комунікативна діяльність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є фундаментальним елементом архітектури безпеки територіальної громади. Вона виступає каталізатором довіри між громадянами та державою. Подальші наукові розвідки у цій сфері мають бути спрямовані на розробку стандартизованих протоколів антикризових комунікацій для органів місцевого самоврядування та впровадження інноваційних інструментів цифрової доступності, що стане надійним підґрунтям для повоєнного відновлення та стабільного розвитку регіонів.

Література:

1. Лушагіна Т. В. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни. Публічне адміністрування та регіональний розвиток. 2023. № 20. С. 471–491.
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
3. Інформування населення у кризових умовах. Залучення жителів до процесів відбудови громад: навч. посіб. / за ред. шведсько-українського проекту PROSTO «Підтримка доступності послуг в Україні». Київ, 2023. 58 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/901/PROSTO_Manual_Informing_residents_in_a_crisis_book_web_16112023.pdf