

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

факультет політичних наук

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра журналістики та політології

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри журналістики та політології

Тетяна СИДОРЕНКО

“ ” 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ПРОЄКТІВ У ГРОМАДАХ: Кейс АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МИКОЛАЇВЩИНИ

Керівник:

к.політ.н., доцент

Соловйова Анна Сергіївна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

к.політ.н, доц. кафедри

міжнародних відносин та

зовнішньої політики

Тихоненко Ірина Вікторівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала:

студентка VI курсу групи 648 М

Максимюк Дарина Володимирівна

(П.І.Б.)

Спеціальності:

061 «Журналістика»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Журналістика»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ КОМУНІКАЦІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ПРОЄКТІВ У ГРОМАДАХ	7
1.1. Категоріальний апарат дослідження	7
1.2. Комунікація як інструмент діяльності агенцій регіонального розвитку....	19
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ПРОЄКТІВ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ.....	27
2.1. Нормативно-правова та інституційна база підтримки соціальних ініціатив в громадах.....	27
2.2. Комунікації як механізм взаємодії влади, громади та бізнесу.....	41
2.3. Проблеми та бар'єри ефективних комунікацій у громадах.....	54
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. КЕЙС АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МИКОЛАЇВЩИНИ.....	62
3.1. Аналіз комунікаційних практик Агенції у реалізації соціально орієнтованих проєктів.....	62
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій Агенції регіонального розвитку Миколаївщини.....	74
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Комунікація відіграє ключову роль у побудові ефективних відносин між владою та громадянами, виступаючи основою взаєморозуміння, довіри та співпраці. Відносини між місцевою владою, бізнесом і громадськістю не можуть бути результативними без налагодженого діалогу. Саме комунікація є тим інструментом, що забезпечує реальну участь громадян у житті громади та формує відчуття спільної відповідальності за її розвиток. В умовах децентралізації, цифровізації та суспільних викликів воєнного часу саме ефективна комунікація стає запорукою сталого розвитку громад. Вона сприяє формуванню партнерських відносин між владою, бізнесом і громадськістю, мобілізує ресурси для вирішення соціальних проблем, зміцнює локальну демократію та довіру до інституцій.

Сучасні процеси відновлення та розвитку українських громад, особливо в умовах післявоєнних трансформацій, зумовлюють зростання ролі комунікацій як ключового механізму ефективної взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю. Від того, наскільки налагоджена система комунікацій, залежить не лише результативність реалізації соціально орієнтованих проєктів, а й рівень довіри до інституцій, соціальна згуртованість та залученість громадян до процесів місцевого розвитку.

Сьогодні агенції регіонального розвитку виступають важливими інституціями комунікаційного посередництва між органами влади, громадськими організаціями та бізнесом. Вони забезпечують координацію дій різних секторів, сприяють формуванню спільних ініціатив і поширенню кращих практик реалізації проєктів, орієнтованих на потреби громади.

Кейс Агенції регіонального розвитку Миколаївщини є показовим прикладом того, як ефективна комунікаційна стратегія може стати рушійною силою соціальних змін. Агенція регіонального розвитку Миколаївщини активно використовує інструменти публічної комунікації (партнерські форуми, соціальні

мережі, освітні платформи, зустрічі з громадами) для залучення зацікавлених сторін до спільної розробки та реалізації соціально значущих проєктів.

Мета кваліфікаційної роботи: вивчити сутність і значення комунікацій у процесі реалізації соціально орієнтованих проєктів у територіальних громадах та визначити особливості їх застосування на прикладі діяльності Агенції регіонального розвитку Миколаївщини.

Відповідно до мети необхідно виконати такі *завдання*:

- розкрити теоретичні основи дослідження ролі комунікацій у реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах;
- охарактеризувати нормативно-правову та інституційну базу підтримки соціальних ініціатив в громадах;
- розглянути комунікації як механізм взаємодії влади, громади та бізнесу;
- визначити проблеми та бар'єри ефективних комунікацій у громадах;
- вивчити та проаналізувати комунікаційні практики Агенції у реалізації соціально орієнтованих проєктів;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій Агенції регіонального розвитку Миколаївщини.

Об'єктом дослідження є процеси комунікаційної взаємодії у сфері реалізації соціально орієнтованих проєктів у територіальних громадах.

Предметом дослідження виступають роль та вплив комунікаційних практик Агенції регіонального розвитку Миколаївщини на активізацію участі громадян у соціальному розвитку громад.

Методологія дослідження. У процесі виконання магістерського дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили всебічне вивчення ролі комунікацій у реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах. Метод аналізу та синтезу дав змогу узагальнити наукові підходи до визначення поняття «комунікація» та сформулювати авторське бачення ролі комунікацій у забезпеченні ефективності соціальних ініціатив. Застосування системного підходу забезпечило теоретичне узагальнення наукових поглядів вчених, присвячених дослідженню. Контент-

аналіз використано для дослідження інформаційних матеріалів, офіційних публікацій, повідомлень у соціальних мережах та на вебресурсах органів влади, Агенції регіонального розвитку Миколаївщини з метою оцінки ефективності комунікаційних стратегій. Метод кейс-стаді застосовано для глибокого аналізу діяльності Агенції регіонального розвитку Миколаївщини як прикладу ефективного комунікаційного посередника між владою, громадою та бізнесом. Метод узагальнення дав змогу сформулювати висновки щодо оптимізації комунікаційної політики у сфері реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що вперше було зроблено спробу комплексного аналізу комунікаційних практик у реалізації соціально орієнтованих проєктів на прикладі Агенції регіонального розвитку Миколаївщини.

Практичне значення одержаних результатів полягає у аналізі комунікації як механізму взаємодії влади, громади та бізнесу загалом, та комунікаційних практик Агенції у реалізації соціально орієнтованих проєктів зокрема, і виробленні практичних рекомендацій для підвищення ефективності комунікацій Агенції регіонального розвитку Миколаївщини.

Апробація результатів дослідження. В період з початку 2024 року – дотепер авторка роботи працює над інформаційним наповненням вебсайту та сторінок у соціальних мережах Агенції регіонального розвитку Миколаївщини, та підготувала близько 90 дописів для інформаційних ресурсів Агенції.

Деякі положення та висновки дослідження апробовано у формі доповіді на XXVIII Всеукраїнській щорічній науково-методичній конференції «Могилянські читання – 2025: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти (м. Миколаїв, листопад 2025 р.) на тему: «Комунікаційні механізми активізації участі населення у реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах».

Також було підготовлено у співавторстві з наукових керівником статтю для фахового наукового видання:

Максимюк Д.В., Соловйова А.С, Роль комунікацій у діяльності Агенції регіонального розвитку Миколаївської області. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2025. Том 36 (75) № 6. (у друці).

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, 7 підрозділів, висновки, список використаної літератури (72 позиції). Загальний обсяг роботи – 98 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ КОМУНІКАЦІЙ У РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ПРОЄКТІВ У ГРОМАДАХ

1.1. Категоріальний апарат дослідження

Дослідження ролі комунікацій у реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах передбачає аналіз ключових категорій, які визначають механізми взаємодії влади та громадськості, форми участі мешканців, інструменти обміну інформацією та фактори, що впливають на ефективність і сталий розвиток соціальних ініціатив. Ключовими категоріями нашого дослідження є комунікація, соціально орієнтовані проєкти, громада, взаємодія органів влади та громадськості.

За своєю етимологією термін «комунікація» походить від латинського *communicatio*, що означає «повідомлення» або «передача», і пов'язаний із дієсловом *communico* – «роблю спільним», «повідомляю», «з'єдную». Корінь цього слова, *communis*, перекладається як «спільний» і відображає ключовий сенс комунікації як процесу об'єднання, взаємного обміну інформацією та встановлення зв'язків між учасниками [18, с. 545].

У міжнародній практиці, зокрема за визначенням ОЕСР, публічна комунікація розглядається як будь-яка діяльність або ініціатива державних органів, спрямована на суспільне благо. Вона включає не лише надання інформації, але й організацію консультацій, обговорень та діалогу із зацікавленими сторонами. Для ефективного використання потенціалу публічної комунікації державні установи мають забезпечувати двосторонній обмін інформацією з громадськістю, що сприяє формуванню довіри, залученню громадян та підвищенню ефективності управлінських рішень [69].

Українські науковці досить активно досліджують сутність поняття «комунікація». Так, за визначенням Ю. Косенка, комунікація передбачає встановлення та підтримання взаємодії між учасниками спілкування різних соціальних груп і спільнот. Дослідник підкреслює, що комунікація відтворює

взаємопов'язані ситуаційні, інтелектуально-мисленнєві та емоційно-вольові акти сприймання, розуміння, зберігання, аналізу й переробки інформації. Цей процес реалізується через мову, мовлення, паралінгвістичні та психофізіологічні засоби, а також через різні знакові системи та комунікаційні канали, такі як жести, міміка, письмо, періодичні видання, аудіовізуальні матеріали або сучасні цифрові платформи (Інтернет, радіо) [24, с. 52].

Часто термін «спілкування» застосовується як синонім до комунікації. Проте спілкування характеризує лише міжособистісну або міжгрупову взаємодію людей з метою налагодження відносин та досягнення спільних цілей. Воно виступає складовою комунікації, забезпечуючи реалізацію соціальної потреби людини у взаємодії з іншими. У свою чергу комунікація охоплює більш широкий спектр взаємодії, включаючи обмін інформацією між людиною та суспільством, технічними засобами, комп'ютерами або навіть тваринами.

Між поняттями «інформація» та «комунікація» існує тісний зв'язок. Інформація представляє відомості та знання про явища, події чи процеси. Так, дослідники Н. Віннер, Н. Луман, Б. Рассел та інші виділяють кілька концепцій інформації:

- кібернетико-синтетична, за якою інформація розглядається як сигнал, пов'язаний із системою управління для забезпечення точності, програмування функціонування та розвитку способів відтворення відомостей;
- атрибутивна, що трактує інформацію як віддзеркалення різноманітних повідомлень про об'єкти, процеси живих істот та неживих явищ природи;
- комунікативна, де інформація відображає поле спілкування і забезпечує рефлексію [53, с. 18].

Поза комунікаційним процесом інформація фактично не існує, оскільки вона відображає потребу задоволення інформаційних запитів людини, які визначаються рівнем розвитку спільноти. Ф. Махлуп розглядає інформацію як процес передавання повідомлень, відомості про змінні величини у певній сфері

діяльності, знання, здобуті внаслідок досліджень, а також відомості про осіб, обставини чи конкретні ситуації [53, с. 18].

Таким чином, інформація перебуває в площині комунікації як її змістова складова, забезпечуючи трансляцію символів, стимулюючи до дії та формуючи простір для соціальної взаємодії. Комунікація виступає засобом передачі повідомлень і зв'язку, простором генерації соціальних сенсів, що включає обмін інформацією, формування спільності та узгодження інтерпретацій задля досягнення взаєморозуміння між учасниками взаємодії.

Дослідник В. Бебик підкреслює, що комунікація виконує надзвичайно важливі функції у суспільному житті, створюючи умови для забезпечення діяльності не лише інформаційної, але й соціальної сфери. На його думку, без ефективних комунікацій неможливе повноцінне функціонування економічної, політичної, соціальної та духовної сфер суспільства [9, с. 31].

Дослідниця О. Висоцька розглядає комунікацію як соціальний феномен, підкреслюючи, що вона є атрибутом людини та породжених нею засобів передачі інформації. Водночас ці засоби набувають комунікативного значення лише за умови активної участі комунікатора – самої людини [10, с. 40].

Фактично підтримуючи цю позицію, І. Кондратюк зазначає, що комунікація виступає ключовим механізмом становлення індивіда як соціальної особистості. Вона слугує провідником соціальних настанов, які формують індивідуальні та групові орієнтири, а також виконує функцію корекції асоціальної поведінки окремих осіб чи груп. Як соціальний процес, комунікація формує суспільство в цілому, забезпечуючи його взаємозв'язок та інтеграцію [22].

Тобто, комунікація виступає основним механізмом, що забезпечує взаєморозуміння, інтеграцію та розвиток індивідів і груп у широкому соціокультурному контексті. Ефективність комунікаційного процесу залежить від активної участі комунікатора, що забезпечує передачу значень і сприйняття інформації, а також визначає динаміку соціального розвитку. З цієї точки зору комунікація може виступати ефективним засобом управління поведінкою особи,

зокрема при корекції асоціальних проявів, вирішенні конфліктів та підтримці соціальної стабільності і гармонії.

З позиції менеджменту, вчені П. Мельник, М. Філоненко та Л. Гацька пропонують розглядати комунікацію як обмін інформацією за допомогою слів, символів, жестів чи письмових знаків, що дозволяє менеджеру отримувати необхідні дані для прийняття рішень та доведення їх до виконавців [29, с. 53]. Хоча цей підхід підкреслює фундаментальне значення обміну інформацією, він дещо звужує сутність комунікації, ігноруючи її важливі аспекти, такі як створення значень, формування соціальних відносин та емоційний обмін. Справедливо відзначає О. Кривенко, що комунікація охоплює не лише передачу інформації, а й процес її інтерпретації та генерації спільних значень, що залежить від контексту та взаємодії між учасниками [26, с. 73].

Професор, доктор філологічних наук Ф. Бацевич розглядає комунікацію як смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії. За його визначенням, комунікація передбачає обмін інформацією у різних формах спілкування. У сучасній лінгвістиці виокремлюють два підходи до її сутності: механістичний та діяльнісний. Механістичний підхід розглядає комунікацію як однонаправлений процес кодування і передачі інформації від адресанта до адресата, тоді як діяльнісний підхід трактує її як спільну діяльність усіх учасників (комунікантів), під час якої формується спільне розуміння об'єктів та дій з ними [8, с. 33].

Інший науковець В. Мазур розглядає термін «комунікація» як рух інформації, інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу та складову процесу взаємодії влади і громадянського суспільства. Він зазначає, що комунікація об'єднує органи публічного управління та групи громадськості в єдине ціле, зміцнює зворотний зв'язок між адміністративним апаратом, управлінськими структурами, суспільством, окремими громадами й індивідами та виступає важливим чинником демократизації суспільного життя [26].

З позицій публічного управління К. Майстренко пропонує розуміти комунікації як «офіційний, юридично цілеспрямований і регламентований рух

індивідуальних суб'єктів управління до соціальної спільності із збереженням за цими суб'єктами автономності, самостійності та індивідуальності» [27, с. 94].

Опираючись на аналіз наукових підходів із різних сфер і галузей знань, Д. Дуцик пропонує враховувати багаторівневу природу поняття комунікації. Зокрема, він виокремлює чотири основні значення цього терміну:

1. Універсальне значення, за яким комунікація розглядається як спосіб встановлення зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу;
2. Технічне значення, що визначає комунікацію як шлях або засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше;
3. Біологічне значення, широко застосовуване в етології для вивчення сигнальних форм зв'язку тварин, птахів, комах та інших організмів;
4. Соціальне значення, яке охоплює комунікацію як інструмент позначення та характеристики багаточисельних зв'язків і відносин, що виникають у людському суспільстві [17, с. 52].

Наступна категорія, якою ми оперуємо у нашому дослідженні, є термін «соціально орієнтовані проєкти». Втім, в такому формулюванні науковці цю дефініцію не розглядають. Науковому визначення підлягає категорія «соціальний проєкт».

Так, науковець В. Шкурко визначає соціальний проєкт як «сукупність комплексних дій, спрямованих на розв'язання конкретної соціальної ситуації, проблеми, за умови обмеженості в часі та ресурсах» [63]. Дослідники С. Мішина та О. Мішин під соціальним проєктом розуміють системно організований опис дій і заходів, спрямованих на розв'язання актуальних соціальних проблем та мінімізацію соціальних ризиків. Такий проєкт передбачає визначення технології реалізації запланованих заходів у конкретно окреслені часові межі з урахуванням наявних фінансових, кадрових, матеріальних та інформаційних ресурсів [31].

Варто виокремити думку Дж.-П. Крофтона, який визначає соціальний проєкт як цілеспрямована зміна, метою якої є покращення суспільства шляхом вирішення проблем, що впливають на нього, таких як нерівність чи погане

психічне здоров'я. На відміну від типових проєктів, які мають чітку мету та конкретні кроки, соціальні проєкти стосуються складних питань, які не мають простих рішень. Вони повинні бути гнучкими та постійно навчатися, щоб дійсно змінити ситуацію на краще [66].

Дж.-П. Крофтона розрізняє соціальний та громадський проєкт. Соціальний проєкт науковець розглядає як процес впровадження ініціатив, втручань або соціальних інновацій, спрямованих на вирішення соціальних проблем, таких як бідність, нерівність, охорона здоров'я, освіта або розвиток громади [66]. Громадський проєкт подібний, але він зосереджений на створенні конкретних змін у певній громаді. Це може безпосередньо включати соціальну проблему, а може й не включати, але оскільки це впливає на громаду, результатом, безумовно, буде соціальний вплив. Отже, на практиці громадський проєкт є підмножиною соціальних проєктів.

На його думку, соціальні проєкти вимагають іншого підходу, ніж інші типи проєктів. Такого, що зосереджений на соціальному контексті, в якому реалізується проєкт. Це означає розуміння динаміки громади, існуючих соціальних структур, а також впливу проєкту на громаду. Це також означає активну відкритість до постійного навчання та адаптації. Це пояснюється тим, що соціальні проблеми часто є складними та непередбачуваними [66].

У науковій літературі представлено різні підходи до класифікації соціальних проєктів, що пояснюється багатогранністю їхньої природи, різноманітністю цілей і форм реалізації.

Узагальнюючи праці вітчизняних і зарубіжних дослідників С. Мішина та О. Мішин визначили критерії для класифікації соціальних проєктів. Зокрема, за територіальним масштабом соціальні проєкти можуть бути локальними, місцевими, регіональними, національними або міжнародними. Важливою класифікаційною ознакою є також ступінь новизни, що дозволяє розмежовувати інноваційні проєкти, орієнтовані на впровадження нових підходів і технологій, та підтримувальні, метою яких є удосконалення вже наявних практик [31].

Значну роль у типології соціальних проєктів відіграють джерела фінансування. Вони можуть бути благодійними, кредитними, грантовими, бюджетними, громадськими, фандрайзинговими, краудфандинговими або змішаними. Обсяг фінансування також впливає на характер і масштаб проєкту: розрізняють мікропроєкти (до 10 тис. доларів), малі (від 10 до 100 тис. доларів) та мегапроєкти, що перевищують цей показник.

Залежно від тривалості реалізації соціальні проєкти поділяють на короткострокові, середньострокові та довгострокові, а за кількістю виконавців – на індивідуальні й колективні. Водночас однією з найважливіших класифікаційних ознак є соціальна спрямованість, яка визначає цільові групи впливу. Серед них – молодь, люди з інвалідністю, малозабезпечені верстви населення, особи із залежностями, засуджені, багатодітні родини, матері-одиначки, пенсіонери, безпритульні, хворі, діти, які перебувають у притулках, та інші соціально вразливі категорії [31].

Як підкреслюють дослідники Т. Азарова та Л. Абрамов [5], соціальні проєкти характеризуються такими рисами, як спрямованість на досягнення певних соціальних змін, наявність чітко визначеної мети, унікальність, обмеженість у часі та ресурсах. Саме ці особливості вирізняють їх серед інших форм управлінської діяльності, оскільки соціальний проєкт завжди орієнтований на створення позитивних змін у суспільстві, підвищення якості життя населення та зниження соціальних ризиків.

Науковці С. Мішина та О. Мішин до числа ознак соціального проєкту включають:

- «цільовий характер, тобто спрямованість на певну цільову групу, що має соціальні проблеми чи перебуває під дією соціальних ризиків;
- обмеженість у часі, тобто соціальний проєкт розробляється на певний проміжок часу, протягом якого він має бути реалізований;
- ресурсна визначеність, тобто визначення та обґрунтування потреби в кадрових, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсах, необхідних для розробки і реалізації соціального проєкту;

- соціальну спрямованість, тобто направленість проектів на вирішення соціальних проблем, створення соціальних об'єктів, розвиток соціально-трудова відносин;
- удосконалення функціонування соціальних інститутів та установ;
- соціальна результативність, тобто соціальний проект повинен мати соціальну ефективність, що є критерієм для прийняття рішення про його реалізацію;
- локальність, тобто визначення місця, плана-графіка реалізації та кошторису витрат на реалізацію проекту;
- описовий характер, який означає, що проект повинен містити чіткий покроковий опис дій з реалізації заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем;
- соціально-інформаційна визначеність, тобто соціальний проект повинен містити заходи щодо інформування про соціальні зміни цільової групи, для якої розроблено проект» [31].

Соціально орієнтований проект передбачає системну діяльність, що охоплює визначення проблеми, розроблення цілей і завдань, підбір відповідних інструментів і технологій реалізації, а також моніторинг і оцінювання досягнутих результатів. Важливо, що реалізація таких проектів здійснюється у чітко визначених часових межах та за умов обмежених ресурсів – фінансових, кадрових, інформаційних і матеріальних.

Особливістю соціально орієнтованих проектів є їхня суспільна спрямованість: вони орієнтовані на задоволення потреб певних соціальних груп, створення умов для соціальної інтеграції та самореалізації громадян, зниження рівня соціальної напруги. До типових напрямів таких проектів належать підтримка молоді, осіб з інвалідністю, безробітних, пенсіонерів, багатодітних родин, внутрішньо переміщених осіб, а також розвиток освіти, охорони здоров'я, культури, екологічної свідомості та волонтерського руху.

Ефективність соціально орієнтованих проектів значною мірою залежить від рівня взаємодії між органами влади, громадськими організаціями, бізнесом і

місцевими громадами. Такий формат взаємодії забезпечує комплексний підхід до вирішення соціальних проблем, сприяє консолідації ресурсів і формує довіру між суспільством і владою.

Взаємовідносини (взаємодія) як наука категорія тлумачаться як механізм взаємозв'язку між елементами системи, що забезпечує її цілісність і ефективне функціонування через узгодженість та взаємне доповнення дій. Важливо підкреслити, що управлінська взаємодія проявляється не лише у внутрішніх процесах організації, а й у реалізації її зовнішніх функцій. Наукова думка демонструє широкий спектр інтерпретацій цього поняття, що відображає його багатогранність у теорії та практиці управління.

Так, вчена Н. Гавкалова визначає взаємовідносини як специфічний управлінський процес, у межах якого щонайменше два суб'єкти взаємовпливають один на одного та на об'єкт управління, використовуючи притаманні їм засоби та методи для досягнення спільної мети [11, с. 284].

Дослідниці Н. Мирна та О. Стасюк визначають взаємовідносини як узгоджену або нормативно врегульовану спільну діяльність державних та недержавних інституцій, скоординовану у часовому, предметному та цільовому вимірах, здійснювану в межах компетенцій учасників для досягнення спільної мети [30]. Ключовими принципами такої взаємодії є партнерство, взаємна відповідальність та рівноправність, що унеможлиблює прояви субординації або контролю.

Поняття «громада» позначає соціально-політичну спільноту людей, об'єднаних спільними територіальними, соціальними, економічними або культурними зв'язками, які організуються задля спільного управління, координації справ і задоволення колективних потреб. Конституція України в ст. 140 закріплює правосуб'єктність територіальної громади, що проявляється в її праві на здійснення місцевого самоврядування – тобто у здатності самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах чинного законодавства [23].

У наукових дослідженнях поняття «територіальна громада» трактується як складна форма суспільної організації. За О. Батановим, це сукупність місцевих

жителів, об'єднаних на публічних засадах в межах певної території та пов'язаних між собою різнорідними системними ознаками: демографічними й територіальними (земляцькими), правовими та політичними, майновими (економічними) і професійними, а також мовними та релігійно-соціокультурними зв'язками. Таке об'єднання, не порушуючи права особи на індивідуальність, приватне житло та вільний час, концентрує спільні зусилля мешканців для досягнення колективно важливих цілей [7, с. 52].

Територіальна громада виступає джерелом місцевої влади та ключовим суб'єктом місцевого самоврядування. У науковій літературі виокремлюють чотири базові ознаки громади: 1) населення як спільнота людей; 2) простір із певними межами (адміністративними, економічними, географічними тощо); 3) соціальна взаємодія (сукупність норм і правил поведінки); 4) почуття спільноти (належність, психологічна ідентифікація) [62, с. 337].

М. Баймуратов підкреслює такі ознаки територіальної громади: територіальність – постійне спільне проживання на визначеній території; інтегративність – об'єднання всіх жителів певної території незалежно від громадянства; інтелектуальна ознака – спільність інтересів, що виражається через різні індивідуально-територіальні зв'язки; майнова ознака – наявність комунальної власності як об'єкту права громади; фіскальна ознака – сплата місцевих податків і зборів членами громади [6, с. 370].

Існують також інші підходи до визначення поняття «територіальна громада», які спираються на різні класифікаційні ознаки: територіальну, соціологічну, конституційно-правову та системну. Територіальний підхід акцентує на постійному проживанні людей у межах населеного пункту; саме таке тлумачення міститься в ч. 2 ст. 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», де територіальна громада визначається як жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища чи міста або як добровільне об'єднання населення кількох населених пунктів із єдиним адміністративним центром [39].

Соціологічний критерій розглядає громаду як соціальну спільноту, яка об'єднана спільними інтересами та потребами, і функціонує завдяки системі стійких соціальних, економічних, інформаційних, культурних, екологічних і політичних зв'язків та відносин між її членами. Конституційно-правовий критерій визначає роль громади в системі місцевого самоврядування та публічної влади - як суб'єкта, що володіє правом і реальними можливостями діяти в межах наданої компетенції щодо вирішення місцевих питань.

Системний підхід, напевне, найповніше розкриває суть категорії «територіальна громада», розглядаючи її одночасно в триєдиному вимірі:

1) як базову адміністративно-територіальну одиницю;

2) як форму організації місцевої влади;

3) як суб'єкта цивільно-правових та господарських відносин. Цей підхід дозволяє інтегрувати територіальні, соціальні, правові та економічні аспекти функціонування громади і дає комплексне уявлення про її сутність і роль у системі публічного управління [37].

Співпраця між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянським суспільством у реалізації соціально орієнтованих проєктів має поетапний характер і розвивається через чотири основні рівні взаємодії: інформування, консультування, діалог і партнерство. Кожен із цих рівнів відіграє важливу роль у формуванні довіри між владою та громадськістю, а також у створенні сприятливого середовища для спільної реалізації соціально значущих ініціатив.

Початковим етапом виступає інформування, яке створює базу для подальшої участі громадян у соціальних процесах. Надання відкритого доступу до даних про діяльність державних інституцій, фінансування, плани чи результати соціальних програм є передумовою прозорості управління. Саме інформованість громадян сприяє їхній залученості до вирішення суспільно важливих питань і формує довіру до влади. Водночас інформаційна політика держави має бути не лише технічним механізмом оприлюднення рішень, а й інструментом налагодження комунікації, який дозволяє громадськості краще

розуміти пріоритети соціальної політики, оцінювати ефективність реалізованих проєктів і формувати власну позицію щодо них [59, с. 68].

Наступним рівнем є консультації, які створюють простір для двостороннього обміну думками між владою та громадськістю щодо змісту та напрямів реалізації соціально орієнтованих програм. На цьому етапі органи влади можуть запрошувати представників громадських об'єднань, благодійних фондів чи ініціативних груп до обговорення концепцій, проєктів рішень, механізмів фінансування або оцінки соціального впливу. Форми консультацій варіюються – від публічних слухань і круглих столів до експертних семінарів чи онлайн-опитувань. Водночас ініціатива консультацій дедалі частіше виходить від самої громадськості, яка прагне впливати на формування соціальної політики, пропонуючи альтернативні шляхи вирішення проблем громади.

Діалог є якісно новим рівнем взаємодії, що передбачає не лише обмін інформацією, а й вироблення спільних рішень. Його сутність полягає у визнанні рівноправності сторін і взаємній зацікавленості у досягненні соціально корисного результату. Такий діалог особливо важливий у процесі розроблення й реалізації соціально орієнтованих проєктів, коли необхідно узгодити позиції щодо цілей, індикаторів ефективності, джерел фінансування та механізмів моніторингу. На практиці це може реалізовуватися через створення спільних робочих груп, дорадчих рад при органах влади або підписання меморандумів про співпрацю між муніципалітетом і громадськими організаціями.

Найвищою формою взаємодії є партнерство, що передбачає реальний розподіл відповідальності та ресурсів між владними структурами й громадськими суб'єктами. У рамках партнерства громадські організації не лише висловлюють пропозиції, а й беруть безпосередню участь у плануванні, впровадженні та оцінюванні соціальних проєктів. Це можуть бути спільні програми соціальної підтримки вразливих груп, розвиток інклюзивної освіти, ініціативи з екологічної безпеки чи місцевого економічного розвитку. Така форма співпраці ґрунтується на принципах взаємної довіри, прозорості та відповідальності сторін за досягнуті результати. Саме партнерська модель

дозволяє перетворити громадські ініціативи на потужний інструмент реалізації соціальної політики держави, утверджує демократичні засади управління та сприяє сталому розвитку громад [59, с. 69].

Отже, комунікація у процесі реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах виступає ключовим чинником ефективної взаємодії між владою, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Вона забезпечує відкритість, узгодженість дій, формування довіри та спільної відповідальності за результати. Саме завдяки ефективним комунікативним механізмам відбувається перехід від інформування до справжнього партнерства, що дає змогу не лише вирішувати соціальні проблеми, а й зміцнювати соціальний капітал громади.

1.2. Комунікація як інструмент діяльності агенцій регіонального розвитку

Досвід країн Європейського Союзу, Сполученого Королівства, Канади та інших держав переконливо демонструє, що агенції регіонального розвитку мають потужний потенціал для реалізації можливостей регіонів і муніципалітетів, спрямованих на їхнє динамічне економічне зростання. Водночас вони формують сприятливе середовище співпраці між широким колом зацікавлених сторін, створюючи умови для досягнення ефекту синергії. Європейська практика засвідчує, що агенції є ефективною та перевіреною формою інституційної підтримки регіонального розвитку. Такі структури успішно взаємодіють із місцевими та центральними органами влади, виступаючи центрами стратегічного планування, координації та супроводу проєктів розвитку територій. Вони забезпечують результативну секторальну взаємодію між владою, бізнесом, громадянським суспільством і науковими колами, створюючи якісно нові умови для формування конкурентного економічного середовища [56, с. 74].

Насамперед варто звернути увагу на ефективні європейські практики, де основна місія агенцій регіонального розвитку полягає в узгодженні та

узагальненні інтересів усіх зацікавлених сторін для забезпечення сталого розвитку конкретної території. Ця діяльність найяскравіше проявляється на рівні стратегічного планування, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку регіонів. Координацію діяльності європейських агенцій здійснює Європейська асоціація агентств з розвитку (European Association of Development Agencies – EURADA). Вона представляє інтереси своїх членів перед інституціями Європейського Союзу, сприяє їхній участі у програмах та ініціативах Єврокомісії, зокрема в межах Європейської платформи кластерної співпраці (European Cluster Collaboration Platform – ECCP).

Участь у такій мережі відкриває значні переваги для її членів, зокрема завдяки здатності оперативно реагувати на глобальні виклики. У жовтня 2025 року шість українських агенцій регіонального розвитку – Волинської, Тернопільської, Хмельницької, Вінницької, Сумської та Одеської областей – підписали меморандуми про співпрацю із Європейською асоціацією агенцій регіонального розвитку EURADA [64].

Цікавим є досвід діяльності агенцій регіонального розвитку в Нідерландах (Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen – ROM). Ці структури були створені за ініціативи Міністерства економіки та кліматичної політики Нідерландів для подолання економічних проблем окремих регіонів. З часом їхня місія розширилася: сьогодні ROM зосереджують зусилля на всебічному зміцненні регіональної та місцевої економіки. У практичній площині вони підтримують підприємства у пошуку фінансування, кадрів, налагодженні бізнес-зв'язків, а також сприяють розвитку інновацій, залученню інвестицій і виходу компаній на міжнародні ринки. Такий підхід забезпечує стабільне економічне зростання та підвищення рівня зайнятості в регіонах.

За своєю організаційно-правовою формою ROM є неприбутковими публічними акціонерними товариствами, які виступають своєрідним містком між національними органами влади та регіональними структурами у сфері економічного розвитку. Сьогодні дев'ять ROM мають сукупний фонд активів

обсягом 2,1 млрд євро, об'єднують понад 600 працівників і формують розгалужену мережу соціального та інтелектуального капіталу [20, с. 7].

У 2023 році ROM реалізували 474 інноваційні проєкти на суму 353 млн євро за участю більш ніж 1000 підприємців. Вони також інвестували 219 млн євро власних коштів у 372 стартапи, сприяли залученню до країни 138 міжнародних компаній, які планують інвестувати 1,1 млрд євро в економіку Нідерландів упродовж наступних трьох років, створивши або зберігши понад 3330 робочих місць. Крім того, агенції організували 194 заходи з просування торгівлі, у яких взяли участь 4200 представників бізнесу [68].

У червні 2024 року Міністерство економіки та кліматичної політики представило Стратегію надрегіональної співпраці на 2024–2027 роки, розроблену у тісній взаємодії з ROM. Основна теза цього документа - «посилення надрегіональної співпраці зміцнює регіональні екосистеми та підвищує прибутковість держави» [68] - відображає сталість орієнтації агенцій на підтримку інноваційного підприємництва та сприяння економічному розвитку.

Стратегія регіонального зростання ґрунтується на трьох ключових напрямках («трьох стовпах»):

- поглиблення взаємозв'язку між національним урядом і регіонами через активну надрегіональну координацію інноваційних проєктів;
- посилення потенціалу ROM шляхом розвитку їхньої інституційної спроможності, підвищення обізнаності та професійних компетенцій;
- концентрація зусиль на розв'язанні спільних соціальних викликів - кліматичних, енергетичних, цифрових, екологічних і медико-технологічних.

ROM є прикладом високорівневої комунікаційної взаємодії між урядом, бізнесом і місцевими громадами. Їхня діяльність орієнтована на підтримку інноваційного підприємництва, залучення інвестицій, розвиток людського капіталу та створення сприятливого середовища для сталого соціально-економічного розвитку. ROM активно застосовують партнерські підходи у співпраці з підприємцями, університетами та громадськими структурами, забезпечуючи постійний інформаційний обмін і залучення зацікавлених сторін

до ухвалення рішень. Основою їхньої комунікаційної стратегії є прозорість, взаємодоповнення та мережевість, що дозволяє оперативно реагувати на зміни і підтримувати збалансований розвиток регіонів [68].

Інший приклад – Агенції регіонального розвитку Румунії (Agențiile pentru Dezvoltare Regională – ADR), які мають статус неурядових некомерційних громадських організацій і водночас виконують функції виконавчих органів відповідних Рад регіонального розвитку. Їхня діяльність спрямована на зменшення регіональних диспропорцій шляхом стимулювання економічного, соціального та культурного розвитку, що має забезпечити підвищення добробуту населення та якості життя в регіонах.

У грудні 2023 року в місті Тімішоара відбулася конференція з нагоди 25-річчя створення Асоціації агенцій регіонального розвитку Румунії (ROREG). За цей період ADR реалізували понад 10 тисяч контрактів і адміністрували понад 30 тисяч державних і приватних проєктів загальною вартістю близько 20 мільярдів євро, що сприяло створенню 75 тисяч нових робочих місць [72].

Комунікаційна функція ADR полягає у здатності збирати інформацію з місцевих рівнів, передавати її до урядових структур і забезпечувати зворотний зв'язок, тобто формувати двонаправлену систему комунікації «держава – регіон – громада». Такий підхід підсилює соціальну підтримку програм розвитку, сприяє формуванню довіри до влади та забезпечує ефективну реалізацію державної політики.

Канадські агенції регіонального розвитку (RDA) репрезентують іншу, але не менш успішну модель комунікації, засновану на партнерстві та орієнтації на потреби громад. Вони виконують функцію посередників між федеральним урядом і місцевими спільнотами, сприяючи обміну знаннями, ресурсами та інноваційними рішеннями. RDA активно співпрацюють із підприємствами, науковими установами та громадськими організаціями, підтримуючи соціальні ініціативи, спрямовані на підвищення зайнятості, інтеграцію мігрантів і зміцнення соціальної згуртованості [64]. Прикладом успішної комунікаційної практики є ініціатива Atikokan Refugee Initiative, спрямована на підтримку

українських біженців, що засвідчує гуманітарний потенціал комунікації як інструменту розвитку.

Кардинально інший шлях обрала модель регіонального розвитку у Сполученому Королівстві, яке відмовилося від ідеї створення окремих агентств. Агенції регіонального розвитку (Regional Development Agencies – RDA) функціонували в країні упродовж 1998–2010 рр. як позавідомчі державні структури, діяльність яких була спрямована на координацію регіонального економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності територій та зменшення соціально-економічних дисбалансів між і всередині регіонів.

За роки свого існування діяльність RDA супроводжувалася значними фінансовими витратами: лише на маркетинг та просування регіонів було витрачено мільйони фунтів стерлінгів, а штат співробітників налічував близько 3 400 осіб. Загальний обсяг державного фінансування сягнув 15 млрд фунтів стерлінгів. Водночас проведений аналіз показав, що ці інвестиції не призвели до суттєвого прискорення економічного розвитку регіонів і не зменшили існуючих диспропорцій [20].

Дослідження компанії PricewaterhouseCoopers у 2009 р. прогнозувало, що після повноцінного запуску проєктів RDA кожен фунт стерлінгів державних вкладень мав би приносити регіональній економіці 4,5 фунта прибутку. Однак фактичне співвідношення на момент дослідження становило лише 1:1, що викликало численні дискусії щодо доцільності продовження фінансування цих структур із державного бюджету, зокрема порівняно з прямою підтримкою місцевих громад.

Альянс платників податків (Taxpayers' Alliance) виокремив низку причин, що зумовили неефективність діяльності RDA:

- відірваність від місцевих потреб – агенції не були частиною місцевого самоврядування, підпорядковувалися центральному уряду, а їхнє керівництво призначалося міністрами, які ж і визначали стратегічні пріоритети діяльності;
- дублювання повноважень із іншими органами державної влади;

- неефективне використання бюджетних коштів, зокрема фінансування малозначущих поїздок, утримання роздутого управлінського апарату та надмірно високих посадових окладів [20].

У 2012 р. уряд Сполученого Королівства, маючи на меті скорочення державного дефіциту та підвищення ефективності управління, ліквідував RDA, передавши їхні функції органам місцевого самоврядування та новоствореним Партнерствам місцевих підприємств (Local Enterprise Partnerships – LEP). Ці партнерства об'єднали приватний сектор, місцеву владу, наукові установи та громадські організації. Водночас питання стимулювання інноваційної діяльності та залучення внутрішніх інвестицій у регіони після 2010 р. перейшли до компетенції центрального уряду [67].

У 2024 р. фінансова підтримка LEP з боку уряду була припинена, а їхні повноваження остаточно передані місцевим органам влади. Попри це, партнерства продемонстрували свою ефективність як інструмент залучення інвестицій та розвитку регіональної економіки. Так, 6 грудня 2017 р. LEP Ковентрі та Уорвікшира (Coventry and Warwickshire LEP - CWLEP) забезпечило залучення понад 200 млн фунтів стерлінгів інвестицій, серед яких 84 млн фунтів надійшло з державного бюджету на створення Національного заводу з виробництва акумуляторів (National Battery Manufacturing Development Facility - NBMDF), а 120 млн фунтів інвестувала компанія Meggitt, провідний представник аерокосмічної та оборонної інженерії, у будівництво нових виробничих потужностей [70].

Британський досвід, навпаки, продемонстрував, що недостатній рівень комунікації з місцевими громадами та відсутність ефективного зворотного зв'язку між регіональними агенціями та центральним урядом знижують результативність їхньої діяльності. Ліквідація RDA у Сполученому Королівстві та передача їхніх функцій Партнерствам місцевих підприємств (LEP) стали реакцією на надмірну бюрократизацію та дефіцит діалогу з локальними спільнотами. Саме нестача комунікаційної інтеграції стала одним із чинників, що призвів до зниження ефективності цієї моделі.

Отже, аналіз досвіду розвинених країн показує, що результативність діяльності агенцій регіонального розвитку безпосередньо залежить від налагодження системних комунікацій – як вертикальних (між рівнями управління), так і горизонтальних (між бізнесом, громадськістю, наукою та засобами масової інформації). Комунікація виступає не допоміжним, а визначальним чинником успішної реалізації соціально орієнтованих проєктів, сприяє зміцненню довіри, формуванню спільного бачення розвитку й досягненню сталих результатів у соціально-економічній сфері.

Висновки до розділу 1

На основі викладеного у першому розділі, ми дійшли таких висновків:

По-перше, на основі аналізу ключових категорій дослідження, можна розтлумачити термін «комунікація в реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах» як системний, цілеспрямований процес обміну інформацією, ідеями та ресурсами між органами влади, інститутами громадянського суспільства, бізнесом та мешканцями громади, спрямований на узгодження спільних дій, підвищення соціальної згуртованості й досягнення суспільно значущих результатів. Комунікація у процесі реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах відіграє визначальну роль, оскільки саме вона забезпечує реальний зв'язок між органами влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Без налагоджених комунікативних механізмів навіть добре сплановані соціальні ініціативи ризикують залишитися формальними або не досягти очікуваних результатів.

По-друге, міжнародний досвід переконує, що успішні агенції регіонального розвитку функціонують насамперед як комунікаційні платформи, де відбувається діалог між усіма зацікавленими сторонами. Європейські та канадські моделі демонструють переваги відкритої комунікації, орієнтованої на партнерство, участь громад і швидку реакцію на зміни середовища. Саме завдяки розвиненим комунікаційним мережам ці агенції здатні не лише координувати

економічні процеси, а й формувати інноваційні екосистеми, підтримувати розвиток людського капіталу та зміцнювати соціальну згуртованість.

Водночас британський досвід показав, що відсутність ефективного комунікаційного зворотного зв'язку та недостатня інтеграція місцевих спільнот у процес ухвалення рішень знижують результативність навіть добре організованих управлінських структур. Це доводить: без постійного діалогу між рівнями влади й без урахування позицій громад будь-які інституційні зусилля втрачають ефективність.

РОЗДІЛ 2

КОМУНІКАЦІЙНА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ПРОЄКТІВ У ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правова та інституційна база підтримки соціальних ініціатив в громадах

Підтримка соціальних ініціатив у громадах в Україні здійснюється на основі комплексної нормативно-правової та інституційної бази, яка визначає правові рамки, механізми взаємодії та інструменти реалізації соціально значущих проєктів. Ця база формує правове поле для участі громадян, органів влади та громадських організацій у вирішенні соціальних проблем, сприяє розвитку громадянського суспільства та забезпечує сталість соціальних ініціатив.

Нормативно-правова основа реалізації соціальних проєктів в громадах в нашій державі представлена міжнародними правовими актами та актами національного законодавства.

Так, підтримка соціальних ініціатив у громадах в Україні ґрунтується на міжнародних правових актах, які визначають стандарти, принципи та механізми залучення громадян до соціальної та громадської діяльності, а також регулюють партнерство держави, місцевих органів влади та громадянського суспільства. Насамперед, варто сказати про Загальну декларацію прав людини 1948 року, ратифіковану Україною. Ця Декларація закріплює право кожної людини на участь у громадському житті, об'єднання у мирних цілях та доступ до соціальної допомоги. Цей документ формує універсальні стандарти прав людини, що є підґрунтям для реалізації соціальних ініціатив на місцевому рівні.

Міжнародний пакт про громадянські і політичні права 1966 року та Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права 1966 року визначають обов'язок держав забезпечувати права громадян на участь у суспільних процесах, доступ до соціальних благ, освіти, охорони здоров'я, що сприяє розвитку соціальних проєктів у громадах.

Також варто сказати і про Європейську хартію місцевого самоврядування 1985 року, яка визначає принципи децентралізації, автономії місцевих громад та їх права на участь у вирішенні місцевих питань, що створює правове поле для реалізації соціально орієнтованих проєктів. Рамкова конвенція Ради Європи про участь громадян у місцевому самоврядуванні 1985 року передбачає активне залучення громадян до процесів ухвалення рішень та розвитку ініціатив у громадах, формування партнерства між владою і суспільством.

Основу нормативно-правового регулювання підтримки соціальних ініціатив в Україні складають конституційні положення, закони та підзаконні акти нашої держави.

Основоположним документом є Конституція України, яка є фундаментальним документом для розвитку соціальних ініціатив у громадах, оскільки закріплює основоположні права та свободи громадян, забезпечує їх участь у місцевому самоврядуванні та створює правові підстави для громадянської активності. Так, статтями 36 та 38 Конституції України громадянам гарантовано можливість брати участь у формуванні рішень органів влади, ініціювати соціальні проєкти та долучатися до громадських ініціатив. А стаття 140 закріплює право на місцеве самоврядування, що забезпечує територіальним громадам правосуб'єктність, можливість самостійно вирішувати питання місцевого значення, розпоряджатися ресурсами та створювати умови для реалізації соціально орієнтованих проєктів [23].

Конституція України визначає правові рамки, які забезпечують легітимність та стабільність соціальних ініціатив, створюють умови для активної участі громадян і розвитку громадянського суспільства, а також виступають базою для формування механізмів партнерства між владою та громадами.

Закон України «Про місцеве самоврядування» [39] встановлює основні принципи залучення населення до вирішення питань місцевого значення. На практиці ці положення втілюються через прийняття органами місцевої влади власних процедур проведення консультацій з громадськістю, що сприяє інституційному оформленню діалогу між владою та громадянами на місцевому

рівні. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальні громади як основних суб'єктів реалізації соціальних ініціатив, встановлює їх правовий статус, компетенцію та механізми співпраці з органами виконавчої влади.

Закон України «Про основи соціальної захищеності населення» створює правові засади для забезпечення соціальних гарантій і підтримки вразливих груп населення, що є важливою передумовою ефективної реалізації соціально орієнтованих проєктів. У межах комунікації цей закон слугує основою для взаємодії між органами влади, громадськими організаціями та громадянами з метою узгодження дій, спрямованих на підвищення рівня соціальної захищеності та добробуту населення. Звичайно, закон України «Про основи соціальної захищеності населення» не встановлює безпосередньо, як створювати соціальні проєкти в громадах, але він визначає правові та організаційні засади соціального захисту, що є основою для їхньої реалізації. Громади можуть використовувати ці принципи для розробки та втілення власних проєктів, які допоможуть забезпечити підтримку вразливих груп населення, як-от надання допомоги при безробітті, народженні дитини або в старості [48].

Постанова Кабінету Міністрів України №1378 від 15 жовтня 2004 р. «Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної соціальної політики» визначає механізми залучення громадян та інститутів громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень у соціальній сфері [13]. Для комунікації під час реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах цей нормативний акт має важливе значення, оскільки сприяє встановленню прозорих процедур консультацій, партнерства та взаємодії між органами влади, громадськістю й іншими зацікавленими сторонами з метою підвищення ефективності соціальних ініціатив.

Правове забезпечення комунікації між органами місцевого самоврядування та громадськістю у процесі підтримки соціальних ініціатив у громадах формується не лише загальнодержавними актами, а й локальними нормативними документами. Важливу роль у цьому відіграють статути

територіальних громад, які визначають організаційно-правові засади участі жителів у вирішенні питань місцевого значення та регламентують механізми взаємодії між владою і громадянами.

Як зазначає О. Нагорнюк, саме у статутах громад закладаються основи комунікації між органами місцевого самоврядування та членами громади, що особливо важливо для розвитку соціально орієнтованих проєктів. Оскільки чинне законодавство не містить детального опису всіх процедур місцевого самоврядування, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» дозволяє громадам конкретизувати та закріплювати такі механізми безпосередньо у власних статутах [32]. Це створює правові умови для ефективної взаємодії між владою, громадськими організаціями та ініціативними групами у сфері реалізації соціальних проєктів.

У статутах територіальних громад зазвичай містяться положення, що зобов'язують органи місцевого самоврядування залучати мешканців до обговорення та прийняття рішень із питань соціального розвитку. У громадах, де влада демонструє відкритість і підтримує партнерські відносини з громадськістю, діють спеціальні Порядки проведення консультацій з громадськістю. Такі документи здебільшого розроблені на основі Порядку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [49].

У Методичних рекомендаціях щодо розроблення Статуту територіальної громади [54] наголошується на доцільності включення до нього Положення про консультації з громадськістю як обов'язкового додатка. Цей документ має не лише процедурне, а й стратегічне значення, адже саме він визначає конкретні механізми участі жителів громади у процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень. Його запровадження сприяє формуванню відкритої моделі місцевого самоврядування, побудованої на принципах прозорості, підзвітності та довіри між владою й громадою.

Фактично, наявність такого Положення у Статуті громади створює нормативну основу для розвитку партисипативного управління, де громадяни виступають не лише об'єктом, а й активним суб'єктом ухвалення рішень. Це забезпечує більш ефективну комунікацію між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та мешканцями, а також підсилює легітимність рішень, що приймаються на локальному рівні.

У багатьох громадах функціонують Порядки проведення консультацій з громадськістю, які закріплюють інструменти участі мешканців у плануванні та моніторингу соціальних ініціатив.

Інституційну основу підтримки соціальних ініціатив складають міністерства, органи державної влади на місцях, органи місцевого самоврядування, громадські організації, благодійні фонди, соціальні служби, агенції регіонального розвитку, а також ініціативні групи громадян. Взаємодія між ними відбувається через систему комунікаційних механізмів - публічні обговорення, громадські ради, партнерські угоди, консультаційні платформи та спільні проєкти.

Так, до інституційної основи підтримки соціальних ініціатив у громадах входять центральні органи виконавчої влади, діяльність яких прямо або опосередковано впливає на розвиток громад, посилення громадської участі та реалізацію соціально орієнтованих проєктів. Основними з них є Міністерство соціальної політики України, яке формує та реалізує державну політику у сфері соціального захисту населення, соціальних послуг, підтримки вразливих груп, розвитку соціального підприємництва та волонтерства, та Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України, яке власне і координує реалізацію державної регіональної політики, децентралізаційних процесів, розвитку місцевого самоврядування, а також підтримує проєкти місцевого розвитку, спрямовані на підвищення спроможності громад.

Також до підтримки соціальних ініціатив в громадах долучаються Міністерство молоді та спорту України, яке реалізує державну політику у сфері молодіжної роботи, підтримує молодіжні ініціативи, сприяє розвитку

молодіжних рад, центрів активності молоді та залученню молоді до соціальних проєктів у громадах, та Міністерство освіти і науки України, яке підтримує партнерство закладів освіти з громадами в реалізації соціально значущих ініціатив.

Важливими в інституціональній підтримці соціальних ініціатив в громадах є Міністерство економіки України та Міністерство фінансів України. Адже саме Мінекономіки відповідає за формування політики у сфері розвитку підприємництва, інновацій та державно-приватного партнерства, що створює економічну основу для підтримки соціальних ініціатив і соціального бізнесу. А Мінфін забезпечує фінансово-бюджетну підтримку місцевого самоврядування, розподіл субвенцій, а також впровадження механізмів фінансування соціальних програм на місцевому рівні.

Звичайно треба сказати і про важливість Міністерства цифрової трансформації України, робота якого спрямована на розвиток електронних сервісів участі, інструментів електронної демократії (е-консультації, е-петиції, відкриті бюджети), що посилюють комунікацію між владою і громадянами.

Інституційна підтримка соціальних ініціатив у громадах значною мірою забезпечується діяльністю органів державної влади на місцях та органів місцевого самоврядування, які виступають безпосередніми координаторами, партнерами й виконавцями соціально орієнтованих проєктів.

Відповідно до покладених на них функцій, обласні та районні державні адміністрації, які діють як територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, займаються реалізацією державної соціальної та регіональної політики на місцевому рівні, координують діяльності органів влади, громадських організацій, соціальних служб та бізнесу у сфері соціального розвитку, сприяють створенню регіональних програм підтримки соціальних проєктів, включаючи залучення грантових і міжнародних ресурсів. Також місцеві державні адміністрації забезпечують організаційне та інформаційне забезпечення взаємодії громадськості з владою (через громадські ради, консультації з

громадськістю, форуми тощо), здійснюють контроль за ефективністю реалізації соціально значущих програм і заходів [40].

Органи місцевого самоврядування виступають ключовою інституційною ланкою, через яку реалізуються механізми підтримки та розвитку соціальних ініціатив у громадах. Саме на органи місцевого самоврядування покладено такі основні функції у сфері підтримки соціальних ініціатив, як:

- стратегічне планування соціально-економічного розвитку територіальної громади (затвердження стратегій, програм розвитку громади, планів реалізації соціальних проєктів);
- фінансова підтримка соціальних ініціатив через бюджет участі, гранти, місцеві програми соціального захисту, підтримку громадських організацій;
- організація комунікаційних платформ для взаємодії з населенням: громадські слухання, консультації, електронні петиції, форуми;
- партнерство з інститутами громадянського суспільства, благодійними фондами, бізнесом та міжнародними організаціями у реалізації соціальних проєктів;
- забезпечення прозорості та підзвітності у сфері реалізації соціальних програм через відкриті дані, публічні звіти, онлайн-платформи [39].

Реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах України посприяло створення агенцій регіонального розвитку з областей нашої держави.

Варто відзначити, що до 2015 року під назвою «агенції регіонального розвитку» могли функціонувати, наприклад, громадські організації, які реалізовували проєкти розвитку на рівні своїх громад або областей. Деякі з таких організацій існують і сьогодні та навіть успішно впроваджують проєкти, спрямовані на підтримку розвитку місцевих громад і регіонів. Втім, їхній статус, функції та повноваження суттєво відрізняються від тих, які нині визначені для офіційних агенцій регіонального розвитку.

Ситуація змінилася з 2015 року, коли було ухвалено Закон України «Про засади державної регіональної політики» №156-VIII [38] та відповідне Типове

положення про агенцію регіонального розвитку. Ці нормативні акти впорядкували завдання та функції агенцій, визначили порядок їхньої діяльності, організаційну структуру, систему органів управління, а також питання фінансового та матеріально-технічного забезпечення [47].

Відтоді статус і діяльність агенцій регіонального розвитку чітко законодавчо врегульовані. Агенції створюються відповідно до Закону та здійснюють свою діяльність у рамках правовідносин із засновниками – обласними радами та адміністраціями, співзасновниками та партнерами. Закон також встановлює принцип, що в кожному регіоні може функціонувати лише одна агенція регіонального розвитку, що дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує координовану роботу в межах регіону.

Агенції регіонального розвитку в Україні постійно еволюціонують і відрізняються за тематикою проєктів та напрямками підтримки регіонального розвитку, орієнтуючись на специфічні потреби та пріоритети кожної області. Усі агенції регіонального розвитку в Україні об'єднує чітко визначений законом «Про засади державної регіональної політики» перелік функцій, що формує їхню роль у комплексному розвитку регіонів та підтримці громад (рис. 2.1.).

Варто відзначити, що для створення агенції регіонального розвитку також приймаються відповідні нормативно-правові акти локального значення. Наприклад, Агенцію регіонального розвитку у Миколаївській області було створено рішенням Миколаївської обласної ради від 09 березня 2023 року № 8 «Про заснування Агенції регіонального розвитку Миколаївської області» [41]



*Рис. 2.1. Функції агенцій регіонального розвитку
(розроблено автором на основі [47])*

Агенції регіонального розвитку в Україні функціонують як неприбуткові інституції, засновані на принципах партнерства між державними структурами,

бізнесом, громадським сектором, а також науковими й освітніми установами. Їхня ключова мета полягає у підтримці реалізації державної регіональної політики через розроблення, впровадження та координацію проєктів регіонального розвитку, залучення інвестиційних ресурсів і налагодження ефективної взаємодії між різними секторами на території області.

На відміну від обласних державних адміністрацій, які є частиною вертикалі виконавчої влади та відповідають за реалізацію державної політики, дотримання законодавства, забезпечення правопорядку й безпеки, агенції регіонального розвитку діють як інструменти горизонтальної координації. Вони не адмініструють процеси, а ініціюють зміни, працюючи з громадами, бізнесом і громадськими організаціями на засадах партнерства та співтворчості.

Головна відмінність полягає у гнучкості та проєктному підході діяльності агенції регіонального розвитку. Вони здатні оперативно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі, використовувати різні джерела фінансування, у тому числі міжнародні гранти, й виступати каталізаторами місцевого розвитку, а не лише виконавцями урядових рішень.

Світовий досвід, зокрема практика країн Європейського Союзу, свідчить, що подібні агенції є невід'ємним елементом інституційної підтримки регіонального розвитку. Вони доповнюють державні програми та фінансові інструменти, спрямовані на зміцнення економічного потенціалу територій. У країнах Західної Європи агенції регіонального розвитку виконують важливу посередницьку функцію – забезпечують зв'язок між місцевими громадами, підприємницькими структурами, органами влади різних рівнів та громадськими інституціями, формуючи політику розвитку за принципом «знизу вгору».

В українських реаліях агенції регіонального розвитку поступово утверджуються як сучасні інструменти стратегічного управління змінами, набуваючи власної організаційної та ідентифікаційної моделі, що поєднує державні пріоритети з ініціативністю громад і гнучкістю недержавного сектору.

Ефективна реалізація соціальних ініціатив на рівні місцевих громад безпосередньо залежить від наявності необхідних матеріальних і фінансових

ресурсів. Ключовим інструментом їх залучення виступає фандрайзинг - процес пошуку та отримання коштів від донорів, благодійників чи інших зацікавлених сторін на безповоротній некомерційній основі. Завдяки цьому механізму громади можуть реалізовувати соціально значущі проєкти, спрямовані на поліпшення якості життя населення, розвиток інфраструктури та зміцнення соціальної згуртованості.

Сьогодні правове поле, що регулює проєктну діяльність та фандрайзинг в Україні, формується комплексом нормативно-правових актів, серед яких провідне місце займають Конституція України, Господарський та Цивільний кодекси, а також низка спеціальних законів і підзаконних документів. Конституція України закладає основи державної підтримки благодійництва: відповідно до статті 52 Основного Закону, держава заохочує і підтримує благодійну діяльність, зокрема у сфері захисту прав дітей. Це положення створює загальну нормативну передумову для розвитку соціально орієнтованих ініціатив та залучення позабюджетних ресурсів [23].

Відповідно до вимог Господарського кодексу України, громадські або благодійні організації можуть здійснювати проєктну діяльність та залучати донорські кошти лише за умови наявності установчих документів і державної реєстрації як юридичних осіб. Такі положення спрямовані на забезпечення правової визначеності, прозорості та відповідальності суб'єктів, що діють у сфері благодійності. Крім того, кодекс встановлює, що здійснення благодійними організаціями діяльності у формі надання послуг або виконання робіт, які підлягають сертифікації чи ліцензуванню, допускається виключно після проходження відповідних процедур у встановленому законом порядку [12].

Окремі норми Господарського кодексу деталізують участь суб'єктів господарювання у благодійній діяльності. Так, стаття 175 визначає, що залучення підприємств та організацій до надання благодійної допомоги має добровільний характер, а стаття 336 забороняє благодійним організаціям, які реалізують проєкти через залучення донорських коштів, брати участь у створенні банківських установ. Такі обмеження спрямовані на запобігання

зловживанням благодійним статусом та мінімізацію фінансових ризиків у сфері неприбуткової діяльності [12].

Важливою правовою передумовою ефективної проєктної діяльності є належне регулювання цивільно-правових відносин, що охоплюють укладення, виконання та дотримання умов договорів між благодійними організаціями, донорами, партнерами та органами влади. Ці відносини регламентуються нормами Цивільного кодексу України [61], який забезпечує правові гарантії взаємодії сторін і захист їхніх інтересів.

Органи місцевого самоврядування відіграють важливу роль у розвитку фандрайзингових практик. Вони зацікавлені у максимальному залученні позабюджетних фінансових ресурсів для реалізації соціальних проєктів, спрямованих на посилення соціального захисту населення. Відповідно до статті 34 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», місцеві ради мають право залучати благодійні кошти для забезпечення додаткових, понад встановлені законодавством, соціальних гарантій для жителів громад [39].

Діяльність неурядових інституцій у цій сфері регулюється низкою спеціальних законів, серед яких Закони України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [42], «Про громадські об'єднання» [44] та «Про волонтерську діяльність» [43]. Ці нормативно-правові акти визначають правовий статус благодійних та громадських структур, порядок їхньої взаємодії з державними органами, права й обов'язки учасників, а також засади прозорості та підзвітності у сфері використання донорських ресурсів.

Реалізація соціальних проєктів неурядовими організаціями на рівні територіальних громад часто здійснюється не лише в межах національних ресурсів, але й у партнерстві із зарубіжними неурядовими структурами. У таких випадках критичною умовою є суворе дотримання чинного законодавства України, зокрема вимог, закріплених у статті 6 Закону «Про громадські об'єднання», що визначає правові обмеження та гарантії для діяльності громадських організацій на території держави [44].

Неурядові організації – як українські, так і іноземні – мають право створювати відокремлені структурні підрозділи, що дозволяє їм адаптувати організаційну модель до місцевих умов і підвищувати оперативність виконання проєктних завдань. Водночас така структура вимагає чіткої юридичної визначеності ролей і повноважень, прозорих механізмів фінансової відповідальності та відповідності місцевому та національному праву.

Окрему роль у механізмах співпраці відіграють інститути консультативно-дорадчого характеру. Стаття 22 Закону «Про громадські об'єднання» передбачає можливість утворення при органах місцевого самоврядування консультативних та дорадчих рад із залученням неурядових організацій [44]. Такі формати сприяють інституційному діалогу між владою та громадянським сектором, полегшують узгодження проєктних пріоритетів і сприяють врахуванню інтересів громади при плануванні та реалізації соціальних ініціатив. Прикладом практичної імплементації цього механізму є створення кількох консультативних рад при Кам'янець-Подільській міській раді, які функціонують як платформа для комунікації і координації між місцевою владою та громадськими ініціативами.

Загальні принципи благодійництва та організаційно-правові засади діяльності благодійних структур деталізуються Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [42], який встановлює правовий статус благодійників, порядок надання допомоги, вимоги до звітності та механізми захисту прав бенефіціарів. Дотримання положень цього закону підвищує прозорість партнерств і зменшує ризики зловживань у процесі залучення та використання донорських ресурсів.

Важливою складовою ефективної реалізації соціальних ініціатив через проєктну діяльність є залучення волонтерів. Волонтерська діяльність визначається як добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється особами через надання допомоги на користь інших [43]. Згідно з законодавчим підходом, волонтерська діяльність є різновидом благодійної діяльності та органічно інтегрується у систему соціальної підтримки населення.

Стаття 3 Закону України «Про волонтерську діяльність» [43] окреслює основні напрями залучення волонтерів у межах територіальної громади. До них належать, зокрема: сприяння органам місцевого самоврядування, об'єднанням громадян та фізичним особам, які здійснюють соціальний патронаж, у проведенні заходів для соціальної адаптації осіб; надання допомоги сім'ям та особам, що опинилися у складних життєвих обставинах; підтримка малозабезпечених, багатодітних, безробітних, бездомних та осіб, які потребують соціальної реабілітації або перебувають у кризових ситуаціях. Таким чином, волонтерська діяльність охоплює широкий спектр соціальних функцій, спрямованих на поліпшення добробуту громадян і зміцнення соціальної солідарності.

Органи місцевого самоврядування та громадські (благодійні) організації активно зацікавлені у залученні волонтерських ресурсів для реалізації соціальних ініціатив. Стаття 4 Закону «Про волонтерську діяльність» передбачає державну підтримку таких ініціатив, створюючи правові та організаційні умови для ефективної взаємодії між волонтерами, громадськими організаціями та владою. Водночас законодавство встановлює, що залучати волонтерів можуть лише неприбуткові організації, які внесені до Реєстру неприбуткових установ та організацій. Закон також регламентує права та обов'язки як самих волонтерів, так і отримувачів волонтерської допомоги, що забезпечує правову визначеність і захист інтересів усіх учасників процесу [43].

Отже, нормативно-правова та інституційна база підтримки соціальних ініціатив у громадах України є багаторівневою системою, що поєднує міжнародні стандарти, національне законодавство та локальні нормативні акти. Вона створює правові та організаційні передумови для активної участі громадян у суспільному житті, розвитку партнерства між владою, громадськістю та бізнесом.

2.2. Комунікації як механізм взаємодії влади, громади та бізнесу

Ефективні комунікації є одним із ключових механізмів, що забезпечують результативну взаємодію між владою, громадою та бізнесом у процесі реалізації соціально-економічного розвитку територій. У сучасних умовах децентралізації та зростання ролі місцевого самоврядування саме налагоджена система комунікацій виступає основою для формування партнерських відносин, спільного ухвалення рішень і досягнення балансу інтересів усіх сторін.

Для органів влади комунікація є інструментом зворотного зв'язку з громадянами та бізнесом, що дозволяє своєчасно реагувати на потреби громади, підвищувати відкритість управлінських рішень та зміцнювати довіру до влади. Для громади - це можливість впливати на формування місцевої політики, брати участь у розробці й реалізації соціальних ініціатив, висловлювати позицію щодо важливих питань розвитку. Для бізнесу - це платформа співпраці з владою та суспільством у питаннях соціальної відповідальності, підтримки місцевих проєктів і створення сприятливого економічного середовища.

Комунікації у трикутнику «влада – громада – бізнес» передбачають не лише інформаційний обмін, а й постійний діалог, побудований на принципах прозорості, взаємної поваги та партнерства. Важливу роль у цьому процесі відіграють інституційні механізми взаємодії – громадські ради, платформи для консультацій з громадськістю, форуми партнерства, публічні обговорення та вже загадані в попередньому пункті агенції регіонального розвитку.

Можна виокремити чотири основні форми комунікації у взаємодії влади, громади та бізнесу:

Інформування – забезпечення відкритого доступу до об'єктивної та своєчасної інформації, що дозволяє всім учасникам процесу прийняття рішень бути поінформованими та формувати обґрунтовані позиції. Для бізнесу та громадських організацій така прозорість створює передумови для планування соціальних ініціатив і залучення ресурсів.

Консультації в режимі реального часу – спрямовані на виявлення громадської думки та формування пропозицій, які враховують інтереси різних зацікавлених сторін. Ця форма забезпечує двосторонню комунікацію, коли влада отримує від громади та бізнесу зворотний зв'язок щодо законодавчих або управлінських ініціатив.

Діалог – реалізується через проведення слухань, громадських форумів та інших публічних платформ, що об'єднують представників органів влади, громадськості та бізнесу. Діалог дозволяє узгоджувати позиції, визначати пріоритети розвитку та спільно вирішувати соціально значущі проблеми громади.

Партнерство – формується через створення спеціалізованих груп експертів, які надають консультації з питань суспільного інтересу. Такий формат передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень і дозволяє інтегрувати експертні знання у практику реалізації державних та соціальних проєктів [52, с. 25].

Одним із найпоширеніших комунікаційних інструментів є інформування громадян про діяльність органів влади та місцевого самоврядування загалом, та про соціальні проєкти зокрема. Традиційно обласні, районні, міські, сільські та селищні ради самостійно публікують інформацію про результати своєї роботи та виконання прийнятих рішень, що створює базову платформу для прозорості управління. Практично всі міські ради України мають власні офіційні веб-сайти, однак рівень їх інтерактивності та здатності забезпечувати зворотний зв'язок із громадянами суттєво різниться. Гірша ситуація із сільськими та селищними радами, де часто вебсайти практично не наповнені інформацією і мало корисні у реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах.

Як відзначають дослідники, одностороннє інформування громадян за принципом «згори – вниз» є недостатнім для повноцінного функціонування електронної демократії. Для ефективного впровадження соціально орієнтованих проєктів необхідний перехід до двосторонньої комунікації, де веб-ресурси ради стають інструментом взаємодії, а не лише каналом передачі інформації [30]. Такий підхід дозволяє громадськості та бізнесу активно долучатися до

обговорення ініціатив, пропонувати ідеї, оцінювати реалізацію проєктів та впливати на ухвалення управлінських рішень.

Сьогодні органи влади активно використовують соціальні мережі, зокрема Facebook, як додатковий канал комунікації з мешканцями та представниками бізнесу. Платформа Facebook забезпечує зворотний зв'язок, дає можливість залишати коментарі, ставити запитання та реагувати на публікації, що дозволяє органам влади оперативно враховувати позиції громадськості та бізнес-спільноти. Співробітники місцевих рад взаємодіють із користувачами, відповідають на запити та враховують отримані пропозиції у процесі реалізації соціально значущих проєктів, що сприяє більш ефективному плануванню ресурсів та координації дій між владою, громадою та бізнесом.

Також серед популярних платформ, що використовуються органами влади для комунікації із громадськістю та бізнесом є Instagram та Telegram. Менш поширені серед офіційних установ платформи YouTube, Twitter та TikTok, проте вони користуються значним попитом серед публічних осіб і бізнес-спільнот, які прагнуть до більш інтерактивного залучення аудиторії.

Одним із ключових недоліків комунікації через соціальні мережі є її односторонність. Наприклад, сторінка Миколаївської міської ради у Facebook станом на 3 листопада 2025 року має приблизно 20 тис. підписників, а дописи публікуються майже щодня. Вони охоплюють різні теми: міжнародну співпрацю міської влади, проведення заходів та подій у місті, реалізацію соціально орієнтованих проєктів в Миколаєві тощо. Однак низька активність підписників, практична відсутність коментарів та зворотного зв'язку свідчить про те, що сторінка використовується здебільшого для інформування і не забезпечує повноцінної взаємодії з громадою. Подібна ситуація спостерігається і на сторінці міської ради в Instagram, де кількість підписників становить близько 11 тис., а публікації з'являються нерегулярно - інколи новий допис з'являється лише через два тижні після попереднього, що не дозволяє сторінці стати ефективною платформою для комунікації. В контексті інформування населення та бізнесу про соціально-орієнтовані проєкти, такий підхід не можна вважати ефективним.

Водночас сторінка Миколаївського міського голови О. Сенкевича у Facebook має значно більшу аудиторію – близько 81 тис. підписників на листопад 2025 року. Тут публікуються дописи про стан справ у місті, про головні соціальні та інфраструктурні проекти, що реалізуються або плануються, а також про підтримку Збройних сил України. Важливо, що сторінка міського голови є більш інтерактивною: вона містить відео та фото, які голова особисто коментує, що стимулює активну участь громадян. Тут також можна побачити коментарі з пропозиціями та зауваженнями від мешканців, що є показником існування зворотного зв'язку та справжньої комунікації.

Телеграм-канал міського голови налічує близько 60 500 підписників на 3 листопада 2025 року. Хоча частина інформації дублює дописи з Facebook, канал дозволяє отримувати коментарі від громадян і створює платформу для оперативного обговорення питань, що стосуються соціальних проектів у місті. Аналогічно, сторінка О. Сенкевича в Instagram має понад 49 тис. підписників і містить велику кількість коротких відео, які особисто записує та коментує міський голова. На цій платформі також спостерігається реальна комунікація: чиновник відповідає на коментарі користувачів, що стимулює залучення громадськості до процесів прийняття рішень та участі у соціально значущих ініціативах.

На регіональному рівні Миколаївська обласна державна адміністрація та її очільник В. Кім активно представлені у Facebook та Telegram. Сторінка голови Миколаївської ОДА налічує близько 458 тис. підписників, а Telegram-канал – приблизно 433 тис. підписників на початок листопада 2025 року. Значна частина публікацій присвячена ситуації в області під час відбудови пошкодженого майна, наслідкам обстрілів, соціальним ініціативам, а також репостам публікацій центральних органів влади та Президента України. Водночас, дописи, що дублюють контент з інших джерел, часто не отримують коментарів і мають мало лайків, що свідчить про обмежену інтерактивність і необхідність адаптації контенту до локальних потреб громади.

Миколаївська обласна рада активно використовує цифрові платформи для комунікації з громадянами та бізнес-структурами, що є ключовим елементом у реалізації соціально орієнтованих проєктів на рівні області. Однією з основних платформ є офіційна сторінка ради у мережі Facebook, яка надає можливість двосторонньої взаємодії. Завдяки інтерактивним функціям платформи громадяни не лише отримують інформацію про діяльність обласної ради, а й можуть безпосередньо реагувати на публікації, залишати коментарі та пропозиції.

Працівники апарату облради активно опрацьовують отримані відгуки, відповідають на запитання користувачів та враховують їхні зауваження у процесі ухвалення рішень. Такий підхід дозволяє підвищувати прозорість діяльності ради, зміцнювати довіру громадян до органів влади та сприяти більш ефективному залученню зацікавлених сторін до реалізації соціально значущих ініціатив.

Крім Facebook, Миколаївська обласна рада використовує й інші соціальні мережі для комунікації з громадськістю. Зокрема, сторінка ради в Instagram орієнтована на користувачів, які віддають перевагу відео- та фотоконтенту. Такий формат дозволяє наочно демонструвати результати роботи органів влади, процеси реалізації соціально орієнтованих проєктів, заходи з відбудови та підтримки громади, а також створює умови для швидкого реагування на запити та пропозиції мешканців.

Окремим інструментом комунікації є власний YouTube-канал Миколаївської обласної ради. На каналі транслуються засідання сесій облради, робота постійних комісій, заходи Ради ветеранів при голові облради та інші відеоматеріали, що відображають діяльність ради. Це дозволяє громадянам і бізнесу спостерігати за роботою ради в реальному часі або у зручний для них час, підвищує рівень відкритості та забезпечує прозорість процесів ухвалення рішень.

ЗМІ є важливим каналом комунікації між органами влади різних рівнів та громадськістю і бізнес-структурами. Вони сприяють підвищенню прозорості

управлінських рішень, формуванню об'єктивної громадської думки та залученню зацікавлених сторін до реалізації соціально значущих проєктів.

За спостереженнями вітчизняного науковця М. Пахніна, органи місцевого самоврядування активно використовують ЗМІ для регулярного інформування громадськості. Зокрема, міські голови, керівники департаментів та інших структур органів влади організують щотижневі прес-конференції, під час яких висвітлюються ключові події минулого тижня, а також анонсуються плани та заходи на поточний період. Крім того, представники влади відповідають на запитання журналістів, що забезпечує об'єктивне та оперативне донесення інформації до громади [36, с. 179].

Такі практики сприяють формуванню відкритого інформаційного середовища, де представники бізнесу та громадських організацій можуть оперативно отримувати необхідну інформацію, планувати участь у соціально орієнтованих проєктах та координувати свої дії з органами влади. Водночас регулярні контакти із ЗМІ підвищують рівень довіри до рішень органів самоврядування та створюють платформу для двостороннього обміну думками між владою та суспільством.

Використання місцевих ЗМІ як каналу комунікації у поєднанні з інтерактивними інструментами, такими як офіційні веб-сайти та соціальні мережі, дозволяє органам влади всіх рівнів забезпечувати комплексну комунікаційну стратегію. Це сприяє ефективнішій реалізації соціально значущих проєктів, залученню ресурсів від громади та бізнесу, а також підвищенню прозорості й підзвітності у процесі управління на локальному рівні.

Для реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах важливим каналом комунікації між владою, громадськістю та бізнесом виступають консультативно-дорадчі органи, які виконують функцію посередника між владою та суспільством. До складу громадських рад входять представники громадських організацій, благодійних фондів, освітніх та наукових установ, бізнес-асоціацій, що дозволяє забезпечити баланс інтересів і комплексний підхід до розробки рішень. Така модель сприяє формуванню партнерських відносин між владними

структурами та неурядовими акторами, а також створює можливості для розробки ефективних соціальних проєктів із залученням фінансових і ресурсних можливостей приватного сектору.

На рівні територіальних громад консультативно-дорадчі органи можуть функціонувати у вигляді громадських рад, координаційних рад, експертних груп, рад підприємців, молодіжних або ветеранських рад. Їх діяльність спрямована не лише на дорадчу участь у процесах управління, а й на створення умов для розвитку соціального партнерства та колективного прийняття рішень.

Такі консультативно-дорадчі органи виступають не лише як інституційні платформи, але й як канали постійного діалогу між громадськістю, бізнесом та органами влади. Саме через регулярні засідання, круглі столи, громадські слухання чи публічні консультації створюється можливість для представників громади висловити свої потреби, для бізнесу- запропонувати шляхи їх фінансування чи реалізації, а для влади – врахувати пропозиції у формуванні політики.

Станом на кінець другого кварталу 2025 року при 62 центральних та місцевих органах виконавчої влади були створені громадські ради; водночас їхня реальна функціональність суттєво варіює залежно від конкретного органу та регіону.

На центральному рівні громадські ради функціонують при дванадцяти міністерствах; разом з тим низка міністерств не мають діючих громадських рад, зокрема Міністерство агрополітики, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство економіки, Міністерство розвитку громад та територій, Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство охорони здоров'я та Міністерство з питань національної єдності. Схожа неоднорідність простежується й серед інших центральних органів виконавчої влади: громадські ради утворені при тридцяти таких структурах, в той час як при низці важливих установ їх немає (зокрема при Державній податковій службі, Укртрансбезпеці, Держгеокадастрі, Адміністрації судноплавства, Державній службі у справах дітей, Державному агентстві з водних ресурсів, Держенергоефективності,

Держенергонагляді, Держатомрегулюванні, Державному агентстві розвитку туризму, ДІАМ, Агентстві з відновлення, Антимонопольному комітеті, Національній поліції, Українському інституті національної пам'яті, Національній комісії зі стандартів державної мови та Фонду державного майна).

На регіональному рівні громадські ради функціонують при дев'ятнадцяти обласних державних адміністраціях та при Київській міській державній адміністрації. Водночас у низці областей (зокрема в Дніпропетровській, Житомирській, Запорізькій, Івано-Франківській та Львівській) громадські ради або не сформовані, або не здійснюють повноцінної діяльності з різних причин, серед яких рішення судових органів або дострокове припинення повноважень відповідних рад.

Слід звернути увагу на окрему категорію випадків, коли громадські ради формально існують, але фактично не функціонують у зв'язку з надзвичайними обставинами – насамперед через умови воєнного стану. Зокрема, при Державній регуляторній службі, Державній службі статистики та Державній екологічній інспекції ради утворені, проте їхня діяльність тимчасово призупинена. Упродовж другого кварталу 2025 року установчі збори щодо формування складу деяких рад не проводилися на підставі підпункту 1 пункту 8 Постанови Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 [21].

Практика дострокового припинення повноважень громадських рад фіксувалася в різні періоди: у 2022 році – при Держрезерві, Адміністрації судноплавства та Держенергоефективності; у 2023 році – при Держатомрегулюванні; у 2024 році – при Львівській обласній державній адміністрації; у першому кварталі 2025 року – при Державному агентстві з управління зоною відчуження. Такі випадки підкреслюють нестабільність інституційного становлення громадських рад і вказують на необхідність удосконалення механізмів їх формування, забезпечення стабільності мандатів та нормативного регулювання процедур, що визначають їхню роботу [21].

Прикладами ефективною комунікації через консультативно-дорадчі органи на місцевому рівні є діяльність Громадської ради при Миколаївській обласній

державній адміністрації, Рада ветеранів при голові Миколаївської обласної ради. Слід зауважити, що не всі громадські ради в Миколаївській області діють сьогодні як це було до повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

Агенції регіонального розвитку посідають ключове місце у системі комунікації між владою, бізнесом і громадськістю під час реалізації соціально орієнтованих проєктів. Їхня діяльність спрямована не лише на стимулювання економічного зростання, а й на створення сталих механізмів партнерства у громадах, де соціальна складова є одним із пріоритетів розвитку.

Однією з основних функцій Агенцій є налагодження ефективного діалогу між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та мешканцями громади. Саме через відкриті консультації, публічні зустрічі, форуми, круглі столи та опитування агенції забезпечують зворотний зв'язок із громадськістю, що дозволяє враховувати потреби населення під час планування та реалізації соціальних ініціатив.

Міністерство розвитку громад та територій України визначає Агенції регіонального розвитку як ключових стратегічних партнерів у впровадженні державної регіональної політики на місцевому рівні. Їхня діяльність розглядається як важливий інструмент реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, метою якої є зміцнення соціально-економічної та просторової згуртованості країни, підвищення стійкості регіонів і громад до зовнішніх викликів (рис. 2.2.).

Агенції регіонального розвитку застосовують широкий спектр комунікаційних інструментів для забезпечення відкритості своєї діяльності, підвищення рівня поінформованості громадян і зміцнення партнерських зв'язків між владою, бізнесом та громадськістю.

Агенції регіонального розвитку за регіонами



Рис. 2.2. Агенції регіонального розвитку за регіонами України (2024 рік)

[19]

Важливою складовою комунікаційної діяльності Агенцій є інформаційна підтримка соціальних проєктів. Вони активно використовують власні сайти, сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram) для інформування громадян про хід реалізації проєктів, залучення волонтерів і партнерів, а також поширення історій успіху. Це сприяє підвищенню прозорості процесів і зміцненню довіри громади до органів влади.

Крім того, Агенції регіонального розвитку виступають посередниками між владою та бізнесом, координуючи їхню участь у спільних соціально орієнтованих проєктах – від відновлення інфраструктури до впровадження освітніх, екологічних чи гуманітарних програм. Завдяки цьому формується ефективна модель тристоронньої взаємодії, у межах якої бізнес бере на себе соціальну відповідальність, громада стає активним учасником процесу, а влада забезпечує правові та організаційні умови для реалізації ініціатив.

Ефективна реалізація соціально орієнтованих проєктів на рівні територіальних громад передбачає не лише активну участь органів влади та

громадських інституцій, а й конструктивну співпрацю з бізнесом як важливим партнером у розвитку місцевих соціальних ініціатив. У сучасних умовах така взаємодія ґрунтується на принципах публічно-приватного партнерства, соціальної відповідальності бізнесу (CSR) та комунікаційної відкритості, що дає змогу перетворити підприємницький сектор з пасивного платника податків на активного учасника соціального розвитку громади.

Ключову роль у цій взаємодії відіграє налагодження системних комунікацій між місцевими органами влади, бізнес-структурами та громадськістю. Органи місцевого самоврядування, виступаючи координатором соціально орієнтованих ініціатив, створюють сприятливе нормативно-правове та інформаційне середовище для залучення бізнесу до спільних проєктів. Це може проявлятися у створенні консультативно-дорадчих платформ (наприклад, громадських рад при виконкомах або бізнес-асоціацій при місцевих адміністраціях), розробленні місцевих програм соціально-економічного розвитку, грантових конкурсів чи партнерських угод, що передбачають спільне фінансування соціальних ініціатив.

Бізнес, своєю чергою, завдяки реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності, долучається до вирішення питань, що виходять за межі його безпосередніх економічних інтересів, – зокрема до підтримки освітніх, екологічних, культурних, інфраструктурних та благодійних проєктів. Такі ініціативи не лише покращують імідж підприємства у громаді, але й сприяють формуванню діалогу довіри між владою, бізнесом і мешканцями, створюючи підґрунтя для сталого розвитку територій.

Серед найпоширеніших форм комунікації між владою та бізнесом можна виділити:

1. Укладання меморандумів про співпрацю, які визначають спільні напрями соціального інвестування (у сфері освіти, медицини, благоустрою чи соціального захисту).

Наприклад, 11 червня 2025 року голова Миколаївської обласної ради А. Табунщик підписав меморандум про партнерство між обласною радою та

благодійною організацією «Благодійний фонд “Ми сила”». Співпраця передбачає реалізацію низки соціально значущих ініціатив, спрямованих на підтримку вразливих верств населення та розвиток громад у прифронтових районах. Серед ключових напрямів діяльності Фонду – освітній проєкт «Змістовно». У його межах організовано роботу мобільних навчальних центрів для дітей із населених пунктів, де навчальні заклади зруйновані або пошкоджені внаслідок бойових дій. Команди педагогів виїжджають безпосередньо до таких громад і проводять освітні заняття щотижня, забезпечуючи дітям доступ до навчання навіть у складних умовах. Ще одним важливим інструментом є цифрова платформа «МиСила», створена для координації гуманітарної допомоги. Вона дає змогу громадянам залишати заявки на отримання підтримки та одночасно долучатися до волонтерських ініціатив. На платформі зібрано інформацію про всі діючі пункти допомоги, а також передбачено можливість індивідуальних звернень, зокрема для осіб, чиє житло постраждало внаслідок обстрілів [57].

1 серпня 2024 року Миколаївська міська рада підписала Меморандум про співпрацю з Німецьким товариством міжнародного співробітництва та громадською організацією «Школа енергоефективності». Документ спрямований на реалізацію заходів, що підвищують рівень енергоефективності та зміцнюють енергетичну стійкість Миколаївської територіальної громади. У межах меморандуму сторони визначили основні напрями взаємодії. Зокрема, домовилися про спільну реалізацію проєктів, спрямованих на підвищення енергоефективності у житловому секторі та об'єктах громадської інфраструктури; надання технічної підтримки, включно з консультаціями та допомогою у впровадженні сучасних енергоощадних технологій; а також проведення спільного моніторингу та оцінки результатів реалізованих ініціатив для визначення їхньої ефективності та подальшого вдосконалення практик у цій сфері [28].

2. Створення спільних робочих груп і рад при органах влади, де представники бізнесу мають можливість брати участь у формуванні рішень, що стосуються розвитку громади.

Наприклад, на Миколаївщині діє регіональна рада підприємців Миколаївської області. Миколаївська обласна військова адміністрація 25 лютого 2025 року почала формування складу цієї ради і у травні 2025 року відбулись установчі збори з питань обрання персонального складу цієї ради [15].

3. Спільне проведення соціальних кампаній, благодійних акцій та грантових програм, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення.

4. Інформаційно-комунікаційні заходи – форуми, публічні консультації, круглі столи, які забезпечують відкритий обмін ідеями та кращими практиками соціального партнерства.

Наприклад, 9 жовтня 2025 року у Миколаєві відбувся Форум соціального діалогу Миколаївщини під назвою «Разом заради майбутнього: розбудова інклюзивного та сталого ринку праці». Цей захід об'єднав представників влади, бізнесу, профспілок і міжнародних партнерів, данського бізнесу. У межах форуму відбулися низка змістовних панельних дискусій, які стали майданчиком для професійного діалогу між представниками влади, бізнесу, освітньої сфери та громадськості. Під час першої дискусії ключовою темою стало питання реінтеграції ветеранів і ветеранок у ринок праці. Учасники наголошували на важливості розвитку системи професійно-технічної освіти, яка має забезпечити адаптацію ветеранів до нових професійних реалій, а також підкреслювали роль державно-приватних партнерств у створенні сталих робочих місць і програм перекваліфікації. Друга панель зосередилася на соціальному діалозі як механізмі відновлення Миколаївщини. Експерти обговорювали практичні шляхи зміцнення взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством у питаннях економічної реабілітації регіону, зокрема підтримки підприємств, що зазнали збитків унаслідок війни, залучення інвестицій та розвитку програм перекваліфікації місцевого населення [58].

Отже, сучасна модель комунікацій між органами влади, бізнесом і громадськістю поступово переходить від формальної взаємодії до справжнього партнерства. У центрі цього процесу – принципи відкритості, взаємної довіри, прозорості та колективної відповідальності. Розвиток механізмів соціального

діалогу, створення громадських рад, робочих груп, підписання меморандумів і спільна реалізація соціальних ініціатив стали практичними проявами такого партнерства. Цифровізація управління, активне використання соціальних мереж, інтернет-платформ, публічних консультацій і форумів значно розширили можливості для відкритого спілкування та зворотного зв'язку з громадянами.

2.3. Проблеми та бар'єри ефективних комунікацій у громадах

Реалізація соціально орієнтованих проєктів у громадах передбачає активну взаємодію між різними суб'єктами – органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом, соціальними службами та мешканцями. Від ефективності комунікації між цими учасниками залежить не лише результативність конкретного проєкту, а й рівень довіри, соціальної згуртованості та сталого розвитку громади. Водночас у процесі реалізації таких ініціатив виникають певні комунікаційні бар'єри, що знижують ефективність взаємодії та ускладнюють досягнення поставлених цілей.

Однією з найпоширеніших проблем є пасивність населення або формальне залучення громадян до реалізації соціальних проєктів. Нерідко мешканці не усвідомлюють цілей ініціативи, не розуміють очікуваних результатів і не відчують особистої зацікавленості у її реалізації. Це свідчить про відсутність дієвих механізмів зворотного зв'язку та належного врахування громадської думки. У зв'язку з цим доцільним є удосконалення системи комунікації між органами місцевого самоврядування та населенням, зокрема шляхом використання доступних та ефективних каналів інформування.

Важливо, щоб офіційний вебсайт громади або органу місцевого самоврядування був інформативним, зрозумілим і доступним для всіх категорій населення, у тому числі для осіб з інвалідністю. Органи місцевого самоврядування зобов'язані поширювати інформацію не у власних інтересах, а в межах виконання своїх повноважень – інформувати мешканців про ухвалені

рішення та створювати умови для їхньої участі в процесах вироблення й реалізації управлінських рішень.

Поняття інформаційної доступності охоплює право кожного громадянина шукати, отримувати та поширювати інформацію, зокрема відомості, що стосуються прав людини, громадянських, соціальних та політичних прав. Тому забезпечення доступності інформації має охоплювати всі сфери життєдіяльності громади. Якщо мешканці не отримують повної, достовірної та своєчасної інформації або якщо вона подається у надто складній чи формалізованій формі, – не слід очікувати зростання рівня громадської активності та довіри до місцевої влади.

Подолати пасивність населення можливо шляхом підвищення інформаційної насиченості громади щодо проблем, які покликані вирішувати соціальні проєкти. Одним із ефективних механізмів є розширення присутності органів місцевого самоврядування у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram тощо). Регулярне оновлення контенту, дублювання інформації з офіційного вебсайту, оперативне інформування про заходи, ініціативи та результати діяльності сприяють формуванню відкритого інформаційного середовища та підвищують рівень обізнаності громадян.

Український дослідник П. Фармхаус слушно підкреслює, що ефективна діяльність органів влади в соціальних мережах, особливо у контексті реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах, потребує глибокого розуміння цільової аудиторії. Коректний аналіз такої аудиторії має базуватися на визначенні її ключових параметрів – віку, інтересів, потреб, запитів та рівня залученості. Для цього доцільно застосовувати сучасні аналітичні інструменти: опитування, внутрішню статистику соціальних мереж, зовнішні сервіси збору даних, а також вивчати досвід західних партнерів. Важливим є й урахування специфіки самих платформ: Facebook доцільно використовувати для представницької комунікації, Instagram – для неформальної взаємодії з громадою, Telegram – для оперативного поширення фактологічної інформації та

оголошень. Такий підхід дозволяє не лише глибше зрозуміти потреби мешканців, а й ефективніше залучати їх до участі у соціально значущих ініціативах [60].

Водночас всім організаторам соціально орієнтованих проєктів, і головне – органам місцевої влади, доцільно системно відстежувати показники власної активності у соціальних мережах, щоб оцінювати реальну ефективність цифрової взаємодії з громадськістю. Зокрема, важливим індикатором є коефіцієнт залучення (engagement rate), який демонструє рівень взаємодії користувачів із контентом. Його обчислення шляхом співвідношення загальної кількості реакцій, коментарів, поширень і кліків до кількості переглядів дає змогу визначити, наскільки ефективно влада комунікує з громадою.

Крім інформування населення про діяльність органів влади, соціальні мережі мають стати майданчиком для діалогу, опитувань, публічних консультацій та залучення громадян до прийняття рішень щодо реалізації соціально орієнтованих проєктів. Така інтерактивна форма комунікації сприяє формуванню довіри між владою та громадою, активізує участь мешканців у процесах розвитку територій і створює передумови для партнерства, заснованого на відкритості, співпраці та спільній відповідальності за соціальний добробут громади.

Агенція регіонального розвитку Миколаївської області, яка реалізує соціально орієнтовані проєкти, ефективно поєднує використання офіційного вебсайту та соціальних мереж – Facebook, Instagram і Telegram. Інформація в усіх джерелах дублюється, що забезпечує доступ громадян до актуальних даних і зменшує ризик інформаційної нерівності.

Часто бар'єром стає неправильно побудована комунікація, саме лінгвістичний аспект. Аналізуючи населення громади, обираючи канал комунікації з різними групами людей, слід звертати увагу на мову, якої подається інформація.

Однією з основних лінгвістичних проблем є надмірна формалізація та бюрократичність мови офіційних комунікацій. У більшості повідомлень органів влади превалює формалізм, складні конструкції та надмірне використання

професійної термінології. Це ускладнює сприйняття інформації широкою аудиторією, створює бар'єр між владою та громадою і, відповідно, знижує ефективність соціальних ініціатив. У результаті навіть важливі проєкти, спрямовані на допомогу населенню, часто залишаються поза увагою значної частини жителів громади.

Ще однією проблемою є недостатня адаптація мовних повідомлень до цільової аудиторії. Комунікація у сфері соціально орієнтованих проєктів вимагає врахування освітнього рівня, вікових особливостей, соціального статусу та медіаграмотності населення. Наприклад, для молоді ефективними є короткі, емоційно забарвлені меседжі (пости) у соціальних мережах, тоді як старше покоління потребує більш розгорнутих пояснень через традиційні ЗМІ або друковані матеріали.

Важливим аспектом виступає відсутність єдиного комунікаційного стилю та мовної узгодженості між різними суб'єктами реалізації проєктів – органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом, освітніми чи соціальними установами. Різні інституції часто використовують власні мовні формати, що призводить до фрагментарності комунікаційного простору та втрати узгодженості інформаційних повідомлень.

Вартові відзначити, що не тільки у медіа, а й «жива» комунікація повинна ґрунтуватися на принципах етичності, доступності та інклюзивності. Необхідно завчасно враховувати можливі комунікаційні бар'єри та передбачати способи їх подолання. Важливо дотримуватися норм етичної взаємодії з різними групами населення, особливо з уразливими категоріями. Під час спілкування з людьми з інвалідністю слід використовувати коректну, сучасну термінологію, уникати дискримінаційних або принизливих формулювань. Доцільно організовувати спеціальні тренінги, навчання чи семінари для працівників органів місцевого самоврядування, спрямовані на формування культури безбар'єрного спілкування.

Основним принципом інклюзивної мови є правило «спочатку людина». Це означає, що в комунікації насамперед слід говорити про людину, а вже потім – про її особливості чи стан. Наприклад, правильно казати «людина з

порушеннями зору», а не «сліпа людина». Такий підхід допомагає зберігати повагу до гідності кожного, формує позитивне сприйняття і сприяє створенню справді безбар'єрного комунікаційного середовища (додаток А) [50].

Важливим інструментом підвищення ефективності комунікації є створення переліку активних представників громади – осіб та об'єднань, які мають потенціал до співпраці з органами місцевого самоврядування у процесі реалізації соціальних ініціатив. Такі учасники можуть стати партнерами у розробці, консультуванні та впровадженні проєктів. Якщо у громаді функціонує кілька об'єднань, що представляють одну соціальну групу (наприклад, осіб з інвалідністю, жінок, внутрішньо переміщених осіб), доцільно забезпечити їх рівноправну участь, уникаючи монополізації представництва.

Однією з причин низького рівня громадської активності є недостатня поінформованість мешканців про можливості участі у процесі прийняття рішень. Для подолання цієї проблеми важливим є розвиток інститутів учасницької демократії, зокрема консультативно-дорадчих органів (КДО), до складу яких входять представники громадськості.

Першочерговим завданням є завчасне інформування громадян про створення нового дорадчого органу через офіційні інформаційні ресурси громади – вебсайт, сторінки у соціальних мережах, інформаційні стенди тощо. Це сприятиме залученню активних мешканців до формування складу КДО та підвищенню їхньої відповідальності за процеси місцевого розвитку. Паралельно необхідно проводити роз'яснювальну роботу щодо мети, завдань і функцій дорадчих органів, наголошуючи на їх ролі як інструментів впливу громадян на ухвалення управлінських рішень.

Доцільно поєднувати створення КДО з комунікаційними кампаніями, у межах яких роз'яснюється сутність діяльності таких органів, їх функції та можливості впливу на місцеву політику. Це сприятиме формуванню довіри до органів влади, розвитку громадянської культури та стимулюватиме участь мешканців у спільних проєктах.

Не менш важливим напрямом є підтримка ініціатив громадян щодо створення різнопрофільних дорадчих структур – Молодіжних рад, Громадських рад, Рад внутрішньо переміщених осіб тощо. Пріоритетом у цьому процесі має бути реальне, а не формальне залучення громадськості до процесів ухвалення управлінських рішень [50].

Водночас необхідно здійснювати періодичний моніторинг діяльності вже створених КДО. У деяких громадах дорадчі органи формально існують, але фактично не виконують покладених на них функцій. У таких випадках доцільно здійснювати заходи з їх оновлення – проведення зустрічей з учасниками, оновлення складу, публікацію оголошень про набір нових членів.

Системне створення, оновлення та ефективне функціонування консультативно-дорадчих органів сприятиме підвищенню рівня громадської участі, залученню мешканців до розроблення й реалізації соціально орієнтованих проєктів, формуванню культури діалогу між владою та громадськістю, а також розвитку справжньої учасницької демократії на місцевому рівні.

Отже, ефективна реалізація соціально орієнтованих проєктів у громадах неможлива без налагодженої системи комунікації між владою, громадськістю, бізнесом та соціальними інституціями. Ключовим завданням є забезпечення доступності, прозорості та двостороннього характеру комунікації, що передбачає не лише інформування, а й активне залучення мешканців до прийняття рішень. Використання сучасних цифрових каналів, адаптація мови повідомлень до цільових аудиторій, розвиток консультативно-дорадчих органів і впровадження принципів інклюзивності сприятимуть формуванню довіри, підвищенню громадської активності та зміцненню соціальної згуртованості громад.

Висновки до розділу 2

На основі викладеного у другому розділі, ми дійшли таких висновків:

По-перше, нормативно-правова та інституційна база підтримки соціальних ініціатив у громадах України формує цілісну систему, спрямовану на

забезпечення правових умов, організаційних механізмів і партнерських відносин для розвитку соціально орієнтованих проєктів. Її основу становлять міжнародні правові акти, що закріплюють універсальні принципи участі громадян у суспільному житті, а також національні нормативно-правові документи, серед яких Конституція України, Закон «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон «Про засади державної регіональної політики» та низка урядових постанов. Ключову роль у реалізації соціально орієнтованих проєктів відіграють органи місцевого самоврядування та агенції регіонального розвитку, які забезпечують взаємодію всіх суб'єктів соціальних ініціатив і формують ефективне інституційне середовище для сталого розвитку громад.

По-друге, становлення сучасної моделі комунікацій «влада – бізнес – громада» виступає ключовою умовою прозорого управління, підвищення рівня довіри до влади, посилення соціальної згуртованості та реалізації стратегічних завдань сталого розвитку регіонів України, зокрема Миколаївської області. Активна цифровізація управління, використання соціальних мереж, онлайн-платформ, публічних консультацій і тематичних форумів суттєво розширили простір для відкритого спілкування, обміну інформацією та формування зворотного зв'язку з громадянами. Створення консультативно-дорадчих органів, спільних робочих груп і партнерських майданчиків за участю бізнесу та представників інститутів громадянського суспільства сприяє розвитку горизонтальних комунікацій і формуванню спільної відповідальності за результати управлінських рішень. При цьому діяльність агенцій регіонального розвитку підтверджує ефективність системного підходу до комунікації, орієнтованої на підтримку соціально значущих проєктів, розвиток людського потенціалу та підвищення стійкості місцевих громад.

По-третє, ефективність соціально орієнтованих проєктів значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечити відкритість, зрозумілість і двосторонність інформаційного обміну. Особливої уваги потребує усунення комунікаційних бар'єрів, зокрема пасивності громадян, бюрократичності мови офіційних повідомлень, фрагментарності інформаційного

простору та недостатньої адаптації контенту до різних соціальних груп. Розвиток інститутів учасницької демократії, передусім консультативно-дорадчих органів, підсилює роль громадян у процесах ухвалення управлінських рішень. Саме через діалог, партнерство та системне залучення активних представників громади можливо досягти сталого розвитку територій, посилити відповідальність мешканців за результати спільних дій і зміцнити демократичні засади місцевого врядування.

РОЗДІЛ 3

КЕЙС АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ МИКОЛАЇВЩИНИ

3.1. Аналіз комунікаційних практик Агенції у реалізації соціально орієнтованих проєктів

Діяльність Агенції регіонального розвитку Миколаївщини у сфері реалізації соціально орієнтованих проєктів демонструє системний підхід до організації комунікацій із ключовими стейкхолдерами – органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу, громадського сектору, освітніх і культурних інституцій. Комунікаційна політика Агенції спрямована на забезпечення відкритості, прозорості та залучення максимальної кількості зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень і реалізації ініціатив.

Одним із основних напрямів комунікаційної діяльності є побудова партнерських зв'язків. Агенція активно використовує мережевий підхід, формуючи сталі партнерства з громадськими організаціями (ГО «Молодь України», Українська освітня платформа), органами влади (Миколаївська обласна рада, Миколаївська обласна військова адміністрація), міжнародними донорами (ПРООН, ЄС, Королівство Данія). Така стратегія дозволяє не лише розширювати ресурсну базу, а й підвищувати легітимність реалізованих проєктів у громадах.

Важливою в цьому контексті є міжнародна комунікація Агенції. Адже саме завдяки налагодженим міжнародним комунікаційним каналам Агенція бере участь у програмах технічної допомоги, грантових конкурсах та навчальних ініціативах, спрямованих на підвищення інституційної спроможності громад Миколаївської області. Значна увага приділяється обміну досвідом із регіональними агенціями розвитку країн ЄС, зокрема Польщі, Німеччини та Литви, що дозволяє впроваджувати європейські стандарти управління регіональним розвитком.

Так, у травні 2025 року Агенція підписала меморандум про співпрацю з ADRA Ukraine – одним з найбільших благодійних фондів України. Ця співпраця передбачає реалізацію проєктів з відновлення соціальної інфраструктури, насамперед освітніх закладів, підтримки місцевих ініціатив громад, а також відновлення системи водопостачання на території громад [51].

У жовтні 2025 року Агенція регіонального розвитку Миколаївщини розпочала реалізацію нового соціально орієнтованого проєкту «Діалог заради відновлення: посилення соціального партнерства в Миколаївській області», який є частиною ініціативи Міжнародної організації праці «Підтримка створення робочих місць та розвитку соціального діалогу в Миколаївській та Одеській областях», що фінансується Міністерством закордонних справ Данії. Цей проєкт має вагомим значення для розвитку регіональної системи соціального діалогу, оскільки спрямований на поглиблення співпраці між ключовими суб'єктами економічного та соціального життя області – владою, бізнесом і профспілками.

Головна мета ініціативи полягає у формуванні культури ефективної комунікації та взаємної довіри між представниками трьох сторін соціального партнерства. Проєкт покликаний сприяти розвитку навичок відкритого діалогу, здатності чути іншу сторону, вести переговори та спільно знаходити рішення складних проблем, що виникають у сфері регіонального економічного розвитку. У цьому контексті «Діалог заради відновлення» виконує важливу просвітницьку та інтеграційну функцію, сприяючи підвищенню рівня комунікативної компетентності учасників процесу соціального партнерства.

У межах реалізації проєкту заплановано проведення серії тренінгів, воркшопів і круглих столів, під час яких учасники матимуть змогу обговорити актуальні виклики регіонального розвитку, обмінятися досвідом і напрацювати спільні рішення. Такі заходи не лише забезпечують горизонтальну комунікацію між представниками влади, бізнесу та профспілок, а й створюють умови для інституційного зміцнення механізмів соціального діалогу на регіональному рівні.

Команда Агенції виступає у проєкті модератором і фасилітатором комунікаційного процесу. Вона здійснює збір проблемних питань, що турбують

учасників соціально-трудових відносин, і сприяє пошуку шляхів їх вирішення через відкритий діалог, консультації та партнерську співпрацю. Такий підхід базується на принципах партисипативності, прозорості та взаємної відповідальності, що є ключовими складовими ефективних комунікацій у сфері публічного управління.

До реалізації заходів проєкту залучаються провідні регіональні партнери: представники органів місцевого самоврядування, обласної організації роботодавців «Промисловці та підприємці Миколаївщини», Національної служби посередництва і примирення, Департаменту економічного розвитку та регіональної політики Миколаївської обласної військової адміністрації, а також обласної ради профспілок. Така широка партнерська мережа дозволяє сформувати інклюзивне комунікаційне середовище, у межах якого обговорюються проблеми зайнятості, розвитку трудового потенціалу та підвищення соціальної стабільності у регіоні [14].

Міжнародна комунікаційна діяльність Агенції також включає інформаційну та презентаційну складову – участь у міжнародних форумах, виставках, конференціях, де представляються потенціал та проєкти області. Такі заходи сприяють формуванню позитивного іміджу Миколаївщини як регіону, відкритого до інновацій, партнерства та інвестицій. Наприклад, 10 та 11 липня 2025 року представники Агенції презентували важливі інфраструктурні, енергетичні та соціальні проєкти громад Миколаївської області у Римі на четвертій Конференції з відновлення України [71]. А 24 жовтня 2025 року заступниця директора Агенції О. Ніколаєвич взяла участь у роботі Форуму розвитку Амбрела 2025, що проходив у Братиславі [16].

Значну увагу Агенція приділяє внутрішнім комунікаціям у команді проєктних менеджерів. Агенція застосовує сучасні інструменти управління інформаційними потоками – внутрішні робочі платформи, наради з обміну досвідом та результатами. Це сприяє узгодженості дій, ефективному розподілу функцій і відповідальності, а також оперативному реагуванню на виклики під час реалізації проєктів.

Для реалізації соціально орієнтованих проєктів надважливими є такі напрямки, як інформування населення та зворотній зв'язок з громадами.

Медійна діяльність та активне інформування про Агенцію, про її можливості, плани є надзвичайно важливими для побудови відносин із громадами, налагодженню відносин довіри. Для цього Агенція підтримує активну присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram), на офіційному сайті та у місцевих ЗМІ. Інформаційні кампанії будуються на принципах відкритості, доступності та зрозумілості для широкої громадськості. Використовуються як інформаційні пости, так і відеопрезентації, онлайн-трансляції подій, що сприяє формуванню позитивного іміджу Агенції та зміцненню довіри з боку населення.

Власний веб сайт Агенція запустила одразу після свого створення у 2023 році. Сайт «живий», постійно оновлюється, містить багато інформації про роботу Агенції (додаток Б). Сайт працює українською та англійською мовами. Це важливо в контексті міжнародної комунікаційної діяльності Агенції. Партнери мають отримувати контент англійською мовою [1].

Авторка є прес-секретарем Агенції регіонального розвитку Миколаївщини, тому в період з початку 2024 року і дотепер безпосередньо працює над новинним наповненням сайту Агенції. Зокрема, першу публікацію для сайту було підготовлено 15 січня 2024 року про роботу Агенції в Шевченківській територіальній громаді. Публікація висвітлює важливий етап співпраці Агенції з однією з найбільш постраждалих громад – Шевченківською територіальною громадою, де значна частина населення втратила житло внаслідок російської агресії. Матеріал демонструє активну участь Агенції у реалізації соціально орієнтованих ініціатив: налагодження партнерства з місцевою владою, залучення донорів та планування встановлення модульних будинків для мешканців, які постраждали від бойових дій.

Ця публікація підкреслює значення діяльності Агенції у підтримці громад, відбудові територій та впровадженні гуманітарних рішень. Вона також демонструє стратегічний підхід до роботи – врахування потреб громади, аналіз її

потенціалу та підготовку до подальшої участі в грантових програмах. Цей матеріал є прикладом того, як Агенція реалізує соціально важливі проєкти та сприяє відновленню постраждалих регіонів. Публікація супроводжується фото з цієї зустрічі (рис 3.1).

15 Jan 2024

Агенція продовжує працювати в громадах: відвідали Шевченківську ТГ

Агенція РРМО

Шевченківська тергромада одна з тих, що найбільше пошкоджені через російську агресію. Деякі села тут були зруйновані на 80-90%, частина громади була в окупації. Значна частина населення лишилась без свого житла: деякі евакуювалися, проте хочуть повернутися, деякі лишаються попри все та намагаються відновити домівки. Тож, нещодавно директор Агенції Євген Бабков та заступник директора Сергій Павлишко зустрілися із головою Шевченківської громади Олегом Пилипенко, аби запропонувати співпрацю.

Основна тема розмови – допомога громаді з забезпечення житлом мешканців громади, чиї будинки були повністю знищені внаслідок бойових дій. У результаті, наші донори – благодійний фонд «Молодь з місією» вже провели організаційну зустріч із головою громади для обговорення деталей співпраці. У планах – встановлення модульних будинків для тих, хто втратив власне житло. Також під час зустрічі ознайомилися із презентацією основних пунктів Стратегії розвитку Шевченківської громади на 2024-2030 роки



Рис. 3.1. Допис від 15 січня 2024 року про роботу Агенції регіонального розвитку Миколаївської області

[Матеріали, підготовлені авторкою для офіційного сайту Агенції регіонального розвитку Миколаївської області]

У червні 2025 року було підготовлено публікацію, яка висвітлює комунікаційну діяльність Агенції у побудові партнерських зв'язків. Так,

публікація висвітлює важливий етап у зміцненні партнерств Агенції з міжнародними донорами, зокрема з Фондом «Партнерство за сильну Україну». Цей допис демонструє, як Агенція вибудовує системну співпрацю для підтримки деокупованих і прифронтових громад, презентуючи власні інструменти збору потреб та пропонуючи проєкти, спрямовані на повернення населення, покращення якості життя та відновлення критичної інфраструктури. Матеріал підкреслює важливість діалогу з донорами, прозорість роботи та здатність Агенції формувати якісні проєктні пропозиції. Завдяки цьому публікація виконує важливу комунікаційну функцію – підтверджує експертність Агенції, демонструє її проактивну позицію в залученні партнерів та підсилює довіру як громадам, так і міжнародним організаціям. Публікація також супроводжується фотографіями з цієї зустрічі (Рис. 3.2.).



26 Jun 2025

Продовжуємо налагоджувати співпрацю для відновлення та розвитку громад

Нещодавно команда Агенції зустрілася із представницею Фонду «Партнерство за сильну Україну» Наталією Ващиленко. Це спільна донорська програма Уряду України та семи держав-партнерів, що реалізує проєкти в деокупованих і прифронтових громадах, а також на національному рівні. Заступниця директора Агенції Ольга Ніколаєвич розповіла майбутнім партнерам про систему збору та обробки потреб громад, створену Агенцією саме для полегшення співпраці з міжнародними та українськими донорами.

Фонд втілює різноманітні проєкти на деокупованих та прифронтових громадах, що мають різне спрямування – від забезпечення соціальних та освітніх потреб до складних інфраструктурних проєктів. Експерти Офісу відновлення та розвитку, що працює на базі Агенції Дмитро Тарасенко та Андрій Зінченко розповіли про вкрай критичні проєкти, що важливо втілити у громадах для того, аби люди хотіли повертатися з евакуації додому.

Серед запропонованих проєктів – забезпечення реабілітації у громадах, пожежних бригад та переробка сміття тощо.

Рис. 3.2. Допис від 26 червня 2025 року про роботу Агенції регіонального розвитку Миколаївської області [Матеріали, підготовлені авторкою для офіційного сайту Агенції регіонального розвитку Миколаївської області]

Слід відзначити, що на сайті у розділі «Діяльність» прописані лише напрямки роботи Агенції, немає активних рубрик на конкретні проєкти, які реалізуються. Над цим Агенція працює.

Агенція активно веде свої соціальні мережі та активно використовує соціальні мережі для комунікації із громадами області. Агенція має свою сторінку у Facebook, де відображені всі активності Агенції, текстові новини супроводжуються великою кількістю фотографій. Кількість підписників досить невелика (станом на середину грудня 2025 року це 592 підписника), але це можна пояснити відносно невеликим терміном роботи Агенції (додаток В) [2].

Новинна стрічка на Facebook має більше публікацій, адже тут Агенція робить репости інформаційних повідомлень партнерів. Цієї інформації на сайті Агенції ми не побачимо, адже там публікуються новини лише про події, до яких безпосередньо залучена Агенція.

Для реалізації соціально орієнтованих проєктів присутність на Facebook є необхідною. Адже Facebook як найпопулярніша соціальна мережа в Україні забезпечує широке охоплення цільових аудиторій – від представників органів місцевого самоврядування та бізнесу до пересічних мешканців громад. Це дозволяє Агенції ефективно поширювати інформацію про власну діяльність, розвивати цифрову комунікаційну культуру та підтримувати постійний контакт із громадськістю навіть у кризових або віддалених умовах.

Facebook-сторінка виступає також майданчиком для діалогу. Кожен пост відкритий для коментарів, хоча наразі їх не багато. Втім, саме завдяки коментарям, зворотному зв'язку, опитуванням та інтерактивним форматам комунікації Агенція отримує можливість оперативно реагувати на потреби громад, враховувати пропозиції мешканців та адаптувати діяльність під актуальні запити.

Окремо варто відзначити роль сторінки у популяризації позитивного досвіду реалізації соціальних ініціатив. Публікації про успішні кейси, партнерські заходи, освітні тренінги чи відновлення інфраструктурних об'єктів сприяють формуванню позитивного інформаційного іміджу регіону,

стимулюють залучення нових партнерів і донорів, а також мотивують інші громади до активності.

На Facebook присутні і пости про майбутні заходи за участі Агенції, тоді як на сайті висвітлюється інформація про події, які вже відбулися. Так, авторка як прес-секретаря Агенції робила такий допис для Facebook-сторінки Агенції. Ця публікація інформує про старт нового важливого проєкту Агенції, спрямованого на посилення соціального діалогу між владою, роботодавцями та профспілками в Миколаївській області. Вона презентує ключову мету ініціативи – формування культури конструктивного спілкування, взаєморозуміння та партнерства між основними учасниками регіонального економічного розвитку. Матеріал підкреслює, що проєкт має не лише навчальну, а й практичну складову: обговорення проблем, пошук рішень і створення спільних майданчиків для комунікації.

З точки зору комунікації Агенції, ця публікація має важливе значення, оскільки демонструє її лідерську роль у налагодженні співпраці між ключовими сторонами соціального діалогу та підсилює репутацію як організації, що сприяє економічному відновленню регіону. Вона формує довіру до Агенції як до посередника, що вміє працювати із різними інституціями, і показує проактивність у запуску системних ініціатив, спрямованих на сталий розвиток (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. Допис від 26 жовтня 2025 року про роботу Агенції регіонального розвитку Миколаївської області [Матеріали, підготовлені авторкою для офіційної Facebook-сторінки Агенції регіонального розвитку Миколаївської області]

Агенція створила сторінку і у соціальній мережі Instagram [3], щоб забезпечити комунікацію із користувачами цієї соціальної, в основному – це молодь. Залучення молоді до реалізації соціально орієнтованих проєктів є важливою, адже багато проєктів спрямовані саме на цю категорію населення. Хоча слід відзначити, що кількість підписників не відповідає очікуванням (їх станом на початок листопада 2025 року лише 66), втім огляди більші за кількість підписників (додаток Г). Це говорить про те, що багато користувачів Instagram

дивляться контент Агенції, але не підписуються на сторінку. Також варто відзначити, що сторінку у Instagram було створено у липні 2025 року і потрібен час для її розкрутки. Рішення про присутність в цій соціальній мережі було прийнято як раз в межах розширення аудиторії.

Авторка роботи за час роботи в Агенції зробила більше 10 дописів для Instagram-сторінки Агенції. Такі публікації обов'язково супроводжуються низкою фото, адже це особливість цієї соціальної мережі. Один із дописів, підготовлений авторкою 12 серпня 2025 року, висвітлює участь Агенції в міжрегіональному круглому столі, присвяченому зміцненню стійкості громад у контексті збройного конфлікту. Допис демонструє експертну позицію Агенції у сфері цивільного захисту, її здатність ділитися успішними практиками та активно співпрацювати з міжнародними партнерами. Матеріал підкреслює роль Агенції як важливого учасника мережі регіональних організацій, що працюють над підвищенням безпеки та розвитку громад (рис. 3.4.).



Рис. 3.4. Допис від 12 серпня 2025 року про роботу Агенції регіонального розвитку Миколаївської області [Матеріали, підготовлені авторкою для Instagram - сторінки Агенції регіонального розвитку Миколаївської області]

У вересні 2025 року Агенція почала вести свій Telegram-канал [35]. Наразі це вже близько ста підписників, однак наразі триває збільшення кола підписників.

Проблемою є те, що на вебсайті агенції не міститься прямих посилань на Instagram та Telegram. Посилання на ці аккаунти є лише на офіційній сторінці у Facebook.

Авторка магістерського дослідження готувала дописи і для Telegram-каналу Агенції. Публікація від 17 жовтня 2025 року висвітлює проведення тренінгу з моніторингу проєктів міжнародних партнерів для громад Миколаївської області. Основний акцент зроблено на важливості якісного моніторингу як інструменту прозорості, підзвітності та підвищення ефективності відновлювальних ініціатив. Автор підкреслює, що громади мають переходити від формальних звітів про закупівлі до аналізу впливу реалізованих проєктів, використовуючи MEAL-підхід та сучасні інструменти управління проєктами. Публікація також демонструє роль Агенції як провідного центру експертизи та навчання у сфері відновлення (рис. 3.5).

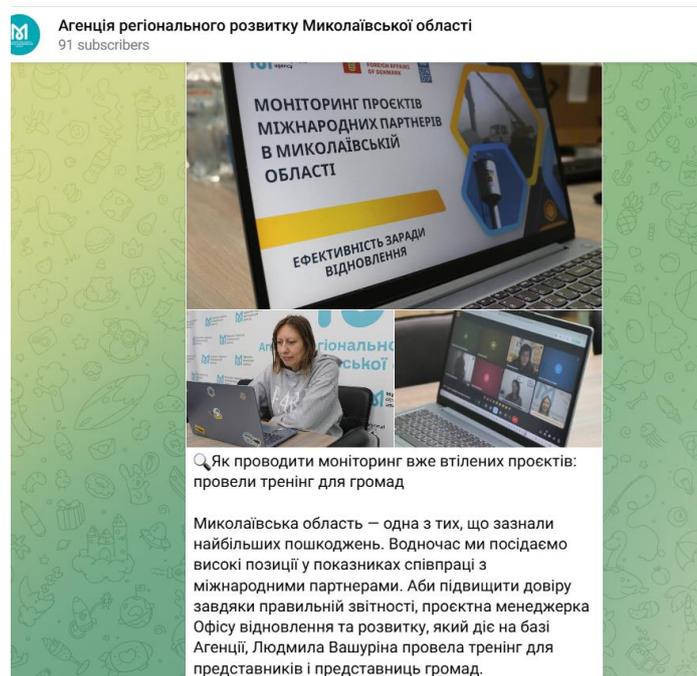


Рис. 3.5. Допис від 17 жовтня 2025 року про роботу Агенції регіонального розвитку Миколаївської області [Матеріали, підготовлені авторкою для Telegram-каналу Агенції регіонального розвитку Миколаївської області]

Варто відзначити, що Агенція для ведення сайту та соціальних мереж використовує сучасну українську літературну мову з елементами

публіцистичного стилю, що дозволяє забезпечити одночасно інформативність і залученість аудиторії.

Публікації Агенції вирізняються чіткістю, лаконічністю й позитивним тоном. Тексти подаються у зрозумілій формі, без надмірної бюрократичності, що сприяє кращому сприйняттю інформації широкими колами громадськості. Акцент робиться на результатах, людських історіях, партнерстві та спільних досягненнях. Такий підхід допомагає налагоджувати емоційний зв'язок з аудиторією й формує довіру до інституції.

Для публікацій у соціальних мережах (насамперед у Facebook) характерне використання розмовно-публіцистичного стилю з елементами мотиваційного звернення до читача: короткі речення, заклики до взаємодії («долучайтесь», «діліться досвідом», «разом відновлюємо громади»), поєднання офіційних повідомлень із живим описом подій. Такий стиль сприяє створенню ефекту відкритості та спільності, що є ключовим у соціально орієнтованій комунікації. Також публікації у Facebook та Instagram містять емодзі для привернення уваги.

Такий стиль розміщення інформації має викликати інтерес з боку жителів громад до соціально орієнтованих проєктів, а насичення новинної стрічки фотографіями має продемонструвати дієвість цих проєктів, що вони дійсно реалізуються, а не існують лише на папері. Це має збільшити довіру громадян до Агенції та проєктів, які вона реалізує.

На офіційному вебсайті Агенції домінує інформаційно-аналітичний стиль. Тут тексти структуровані, містять посилання на проєкти, партнерів, нормативні документи. Використовується нейтральна, академічна лексика, що підкреслює офіційний характер ресурсу та достовірність інформації. Водночас навіть аналітичні матеріали залишаються доступними для розуміння, без складних наукових конструкцій.

Отже, комунікаційні практики Агенції регіонального розвитку Миколаївщини свідчать про системний, сучасний і відкритий підхід до взаємодії з громадами, партнерами та міжнародними інституціями. Використання цифрових каналів комунікації – офіційного вебсайту, сторінок у Facebook,

Instagram та Telegram – забезпечує прозорість діяльності, підвищує рівень довіри та сприяє залученню громадян до соціально орієнтованих ініціатив. Поєднання інформаційно-аналітичного стилю на сайті та публіцистично-емоційного тону у соціальних мережах дозволяє ефективно поєднувати офіційність і доступність, що робить діяльність Агенції впізнаваною, відкритою та результативною.

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій Агенції регіонального розвитку Миколаївщини

Для підвищення ефективності комунікаційної діяльності Агенції регіонального розвитку Миколаївщини у процесі реалізації соціально орієнтованих проєктів доцільно вдосконалити як організаційні, так і мовно-комунікативні аспекти взаємодії з громадами. Передусім необхідно розвивати системний, комплексний підхід до інформування та залучення громадян, який передбачатиме не лише поширення інформації, а й налагодження двостороннього діалогу. Комунікація має бути не декларативною, а інтерактивною, спрямованою на реальне включення мешканців у процес прийняття рішень, спільне обговорення проблем і пошук рішень, що відповідають потребам громади. Наявність цієї проблеми видно через практичну відсутність коментарів постів Агенції у соціальних мережах.

Активізація населення громад Миколаївщини до соціально орієнтованих проєктів, які реалізовує Агенція, можлива через соціальні мережі та вебсайт. Для цього доречно використовувати онлайн-опитування, створення спеціальних форм для збору пропозицій громадян на офіційному вебсайті. Такий підхід дозволить не лише краще розуміти очікування населення, а й продемонструє, що думка кожного мешканця має значення. Розвиток механізмів зворотного зв'язку сприятиме підвищенню довіри до Агенції та зміцненню її репутації як відкритої інституції, орієнтованої на потреби громади. Над цим Агенція працює вже

сьогодні. Доцільним є і створення чату для оперативної комунікації та обміну інформацією з громадами області.

Оскільки соціальні мережі є одним із найефективніших інструментів взаємодії з громадою, доцільно активізувати роботу у Facebook, Instagram та Telegram. Варто запровадити регулярний графік публікацій, у якому інформаційні повідомлення чергуватимуться з емоційно насиченим контентом – історіями успіху, інтерв'ю, короткими відео. Такий формат сприятиме підвищенню залученості аудиторії та формуванню позитивного іміджу Агенції. Доцільним буде й створення тематичних рубрик, наприклад: «Наші партнери», «Історії відновлення», «Громади, що надихають».

Варто приділити увагу й лінгвістичному аспекту комунікації. Адже соціально орієнтовані проекти часто спрямовані на жіночу аудиторію, дітей. Зокрема, звернути увагу на мову повідомлень та живого спілкування з людьми з інвалідністю, адже ту потрібно керуватися правильною термінологією. Доречним є проведення тренінгу, навчання, та/або семінару для всіх працівників Агенції.

Під час здійснення комунікаційної діяльності Агенції регіонального розвитку Миколаївщини важливо дотримуватися принципів гендерної чутливості та етичності мовлення. Використання фемінітивів є невід'ємною складовою сучасної комунікативної культури, спрямованої на забезпечення рівного ставлення до жінок і чоловіків у публічному просторі. Їхнє вживання сприяє утвердженню гендерної рівності у професійній та суспільній комунікації, відображає реальну участь жінок у різних сферах життя та формує поважне ставлення до їхньої ролі у розвитку громади.

Водночас варто пам'ятати, що використання фемінітивів – це не обов'язок, а прояв поваги до особистого вибору людини. Якщо жінка зазначає, що не бажає, аби щодо неї застосовували фемінітив, доцільно залишити за нею право на самовизначення. Такий підхід відповідає принципам етичної комунікації, заснованої на взаємній повазі, інклюзивності та недискримінації.

У публічних виступах, офіційних документах, дописах на сторінках соціальних мереж чи вебсайті Агенції слід уникати стереотипних або принизливих висловів на адресу жінок. Недоцільними є формулювання на кшталт: *«прекрасна половина нашої громади»*, *«окраса дорадчого органу»*, *«квітник серед депутатів»*, *«краща половина нашої ради»*. Такі вислови знецінюють професійну роль жінок, зводячи її до зовнішності або традиційних гендерних уявлень [50]. Натомість необхідно наголошувати на компетентності, досвіді, досягненнях та внеску конкретної людини у розвиток громади чи реалізацію проєкту.

Особливої уваги потребує також етична комунікація з представниками та представницями внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Недопустимим є вживання зневажливих або узагальнених позначень на кшталт *«східняки»*, *«ті, зі сходу»*, *«приїхавші»* чи будь-яких інших формулювань, що підкреслюють попереднє місце проживання людини. Подібні вислови можуть викликати відчуження, травматичні асоціації або створювати бар'єри у спілкуванні. Замість цього доцільно використовувати нейтральні формулювання – *«внутрішньо переміщені особи»*, *«люди, які вимушено переїхали»* або *«громадяни, що знайшли притулок у громаді»* [50].

Такі підходи відповідають принципам інклюзивної комунікації, якої має дотримуватися Агенція у своїй роботі. Мова публічної комунікації повинна бути безпечною, поважною й орієнтованою на об'єднання, а не поділ суспільства. Дотримання мовної етики, гендерної рівності та толерантності сприятиме зміцненню довіри громадян до Агенції, утвердженню її позитивного іміджу як інституції, що цінує людську гідність і діє на засадах рівності та партнерства.

Надзвичайно важливо в умовах війни в нашій державі закріпити правила етичної та коректної комунікації з військовими, ветеранами та учасниками бойових дій. Адже низка соціально орієнтованих проєктів, які реалізує Агенція, пов'язані із цієї категоріє громадян. Людину, яка брала участь у бойових діях і завершила службу, слід називати ветеран або ветеранка відповідно до її гендерної ідентичності; особу, яка наразі проходить службу, правильно

ідентифікувати як учасник/учасниця бойових дій – саме цей термін має юридичний статус. Не слід узагальнювати чи замінювати ці назви термінами «військовий», «боєць», «доброволець», оскільки вони позначають інші статуси й не відображають правового чи особистого контексту конкретної людини.

На нашу думку, слід впровадити в роботу Агенції такі практики: розробити і затвердити внутрішній глосарій і стильовий гайд із чіткими прикладами коректних і некоректних формулювань щодо ветеранів та учасників бойових дій, а також їхніх родичів та близьких (особливо дітей).

Для підвищення ефективності комунікацій та забезпечення інклюзивності цифрового середовища доцільно вдосконалити офіційний вебсайт Агенції регіонального розвитку Миколаївської області відповідно до принципів вебдоступності (Web Accessibility) та міжнародних стандартів WCAG 2.0 (Web Content Accessibility Guidelines). Це сприятиме рівному доступу всіх користувачів до інформації про діяльність Агенції, зокрема осіб із порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату чи когнітивними особливостями.

Удосконалення сайту має ґрунтуватися на чотирьох ключових принципах WCAG (POUR): сприйнятності, керованості, зрозумілості та надійності.

По-перше, необхідно забезпечити доступність контенту для сприйняття. Це передбачає додавання текстових описів (alt-текстів) до всіх зображень, інфографік і відео, а також можливість їхнього коректного відтворення за допомогою екранних дикторів. Відеоматеріали варто супроводжувати субтитрами або перекладом жестовою мовою. Важливо уникати надмірного використання декоративних елементів, що ускладнюють сприйняття, натомість застосовувати контрастні кольори та читабельні шрифти.

По-друге, сайт має бути зручним для взаємодії (керованим). Усі його функції – навігація, пошук, заповнення форм, перехід між сторінками – повинні бути доступними не лише за допомогою миші, а й клавіатури чи голосового управління. Варто впровадити «гарячі клавіші» для швидкого доступу до основних розділів та забезпечити логічну послідовність переходів між елементами сторінки.

По-третє, доцільним буде розроблення на вебсайті Агенції спеціальної сторінки з поширеними запитаннями (FAQ) та розділу «Доступність сайту», де користувачі зможуть ознайомитися з налаштуваннями адаптації інтерфейсу.

По-четверте, сайт повинен бути надійним і сумісним (робастним) із різними пристроями, браузерами та допоміжними технологіями. Це означає, що сторінки мають коректно відображатися як на комп'ютерах, так і на смартфонах, планшетах чи спеціальних пристроях для людей з інвалідністю. Технічна команда має періодично перевіряти сайт за допомогою інструментів тестування доступності (наприклад, WAVE, Lighthouse або axe Accessibility) і оновлювати систему відповідно до змін стандартів.

Так як із соцмережами, вести вебсайт Агенції потрібно із врахуванням мовної інклюзивності – уникати дискримінаційних формулювань, стереотипів і застарілих виразів, забезпечити використання фемінітивів, нейтральних описів і коректної термінології щодо вразливих груп населення.

Додатково до технічних заходів доцільно запровадити постійну практику консультацій із представниками спільнот людей з інвалідністю та організаціями, які займаються цифровою інклюзією. Це дозволить перевірити, наскільки реально зручним є вебсайт, і швидко усунути недоліки.

Загалом, удосконалення офіційного сайту Агенції відповідно до принципів вебдоступності не лише підвищить якість комунікації з громадою, а й продемонструє дотримання сучасних етичних стандартів відкритості, інклюзивності та рівності – базових засад демократичного врядування і сталого розвитку регіону.

Покращення вебсайту Агенції регіонального розвитку Миколаївської області має бути спрямоване на забезпечення максимальної доступності для всіх користувачів, зокрема людей з інвалідністю. Під час проєктування сайту важливо передбачити спеціальні можливості для користувачів із порушенням зору, такі як лупа для збільшення тексту, підтримка програм для зчитування текстової інформації (скрінрідерів), навігація за допомогою клавіатури та контрастний режим відображення.

При вдосконаленні сайту Агенції варто враховувати вимоги, визначені Постановою Кабінету Міністрів України №3 від 4 січня 2002 року. Перед запуском оновленої версії необхідно залучити до тестування людей із різними видами інвалідності, щоб перевірити зручність користування ресурсом і виявити можливі недоліки, які потрібно усунути до початку повноцінної роботи сайту. Важливо забезпечити доступність мультимедійного контенту: усі відео- та аудіоматеріали мають містити титри українською мовою, синхронний переклад на українську жестову мову та описову звукову доріжку для людей із порушенням зору. Зображення, схеми, графіки та інфографіка повинні мати текстові описи, щоб користувачі, які користуються програмами зчитування екрану, могли повноцінно отримати інформацію.

Також доцільно регулярно перевіряти сайт за допомогою автоматизованих інструментів аудиту доступності, таких як WAVE або AXE, і своєчасно усувати технічні проблеми. Для забезпечення стабільної якості важливо навчати команду, яка займається наповненням сайту, принципам створення інклюзивного контенту, щоб усі нові матеріали відповідали сучасним стандартам вебдоступності. Реалізація цих рекомендацій сприятиме тому, що сайт Агенції стане не лише зручним і функціональним, а й відкритим для всіх користувачів, що зміцнить репутацію установи як сучасної, соціально відповідальної та орієнтованої на потреби громади.

Отже, підвищення ефективності комунікацій Агенції регіонального розвитку Миколаївщини вимагає системного підходу, який поєднує розвиток відкритого діалогу з громадою, вдосконалення мовної культури спілкування, забезпечення інклюзивності та доступності цифрових ресурсів. Агенція має формувати довіру через прозору, чутливу до контексту комунікацію, що враховує потреби всіх соціальних груп, зокрема ветеранів, жінок, ВПО та людей з інвалідністю.

Висновки до розділу 3

На основі викладеного у третьому розділі, ми дійшли таких висновків:

По-перше, комунікаційні практики Агенції регіонального розвитку Миколаївщини демонструють системний, відкритий і сучасний підхід до взаємодії з громадами, партнерами та міжнародними організаціями. Завдяки ефективному використанню цифрових каналів – вебсайту та соціальних мереж – Агенція забезпечує прозорість своєї діяльності, зміцнює довіру громадян і сприяє залученню до соціально орієнтованих ініціатив. комунікаційна стратегія Агенції є дієвим інструментом реалізації соціально орієнтованих проєктів і важливою складовою розвитку громад Миколаївщини. Вона поєднує інноваційність, відкритість і етичність, що дозволяє зміцнювати соціальний капітал регіону та підтримувати ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу регіонального розвитку. Але ця стратегія потребує удосконалення.

По-друге, ефективна комунікація є ключовою умовою успішної реалізації соціально орієнтованих проєктів Агенції регіонального розвитку Миколаївщини. Її зміст повинен виходити за межі простого інформування та перетворюватися на активний двосторонній діалог між Агенцією та громадами. Для цього доцільно посилити роботу в соціальних мережах і на вебсайті, забезпечивши інтерактивність, емоційне залучення та регулярність публікацій.

Для підвищення ефективності комунікацій Агенції регіонального розвитку Миколаївщини варто посилити двосторонній зв'язок із громадами через інтерактивні інструменти, активніше використовувати соціальні мережі, розвиваючи тематичні рубрики й емоційний відеоконтент, а також запровадити єдиний мовно-етичний стандарт. Важливо організувати навчання для команди щодо етичної та інклюзивної комунікації, зокрема роботи з ветеранами, ВПО та людьми з інвалідністю. Окремим напрямом має стати модернізація вебсайту відповідно до принципів доступності, включно з інструментами для людей із порушенням зору та слуху.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи, яка полягала у вивченні сутності і значення комунікацій у процесі реалізації соціально орієнтованих проєктів у територіальних громадах та визначенні особливостей їх застосування на прикладі діяльності Агенції регіонального розвитку Миколаївщини, досягнута, а завдання, які авторка ставила перед собою в роботі, виконані.

Отримані результати у процесі дослідження дають змогу сформулювати такі висновки і пропозиції:

1. Встановлено, що комунікація є універсальним механізмом соціальної інтеграції, що забезпечує обмін інформацією, формування спільних сенсів і координацію дій. Другою ключовою категорією виступають соціально орієнтовані проєкти – цілеспрямовані, структуровані та обмежені в часі дії, спрямовані на розв'язання конкретних соціальних проблем, підвищення якості життя населення та підтримку соціально вразливих груп. Їх особливістю є суспільна спрямованість, гнучкість, багаторівневий характер і орієнтація на результат, який створює позитивні соціальні зміни.

Категорія «взаємодія» у контексті соціально орієнтованих проєктів відображає механізм узгодження дій суб'єктів соціальної політики. У науковому розумінні взаємодія – це процес цілеспрямованого впливу суб'єктів один на одного з метою досягнення спільного результату, який має багатовимірний характер, поєднуючи адміністративні, правові, інформаційні та комунікативні складові. Особливої ваги набуває принцип партнерства, який ґрунтується на взаємній відповідальності, відкритості та рівноправності сторін, та забезпечує сталість соціальних ініціатив та ефективне використання наявних ресурсів. Громада виступає як базовий соціальний суб'єкт, що поєднує мешканців певної території спільними інтересами, потребами та цінностями, як суб'єкт місцевого самоврядування - має потенціал бути основним ініціатором та рушієм соціально орієнтованих проєктів.

Комунікація в реалізації соціально орієнтованих проєктів у громадах – це системно організований, багаторівневий процес обміну інформацією, узгодження позицій і координації дій між органами влади, інститутами громадянського суспільства, бізнесом і мешканцями громади, спрямований на досягнення соціально значущих цілей, підвищення якості життя та розвиток людського потенціалу на локальному рівні.

Аналіз міжнародного досвіду діяльності агенцій регіонального розвитку переконливо свідчить, що ефективна комунікація є не допоміжним, а визначальним чинником їхнього успіху. Саме комунікація забезпечує взаємозв'язок між усіма рівнями управління – від центральної влади до місцевих громад, виступаючи основним механізмом узгодження інтересів, координації дій та досягнення спільних цілей.

Європейські, канадські та румунські агенції демонструють, що відкритий діалог, інформаційна прозорість і партнерська взаємодія створюють сприятливе середовище для інновацій, інвестицій та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Навпаки, британський досвід показав, що брак комунікаційної інтеграції та діалогу з місцевими громадами призводить до бюрократизації, зниження ефективності й втрати суспільної довіри.

2. Нормативно-правова та інституційна база підтримки соціальних ініціатив у громадах України становить цілісну систему взаємопов'язаних міжнародних і національних актів, а також організаційних структур, покликаних забезпечити сталість, прозорість і результативність соціально орієнтованої діяльності. Міжнародно-правові акти (Загальна декларація прав людини, Європейська хартія місцевого самоврядування та Міжнародні пакти 1966 року) закріплюють базові принципи участі громадян у суспільному житті, партнерства між владою і суспільством, а також автономії місцевих громад. Вони формують основу для розвитку децентралізованої моделі управління, що відповідає європейським стандартам демократії та прав людини.

Національне законодавство України, представлене Конституцією, законами «Про місцеве самоврядування», «Про основи соціальної захищеності

населення», «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про громадські об'єднання» та «Про волонтерську діяльність», створює правові умови для інституційного оформлення соціальних ініціатив, визначає порядок залучення громадськості до ухвалення управлінських рішень, регламентує фандрайзингову діяльність і встановлює гарантії соціального захисту вразливих категорій населення. Локальні нормативні акти – статuti територіальних громад, положення про консультації з громадськістю, програми розвитку – забезпечують адаптацію загальнонаціональних норм до конкретних потреб і можливостей місцевого середовища.

Інституційна структура підтримки соціальних ініціатив охоплює широкий спектр суб'єктів – від центральних органів виконавчої влади до агенцій регіонального розвитку, місцевих рад, соціальних служб, громадських і благодійних організацій. Кожен із них виконує окрему, але взаємодоповнювальну функцію у процесі формування та реалізації соціально орієнтованих проєктів. Особливо важливу роль відіграють агенції регіонального розвитку, які виступають своєрідним містком між державою, бізнесом і громадянським суспільством, сприяючи розвитку партнерських відносин і залученню зовнішніх ресурсів для потреб громад.

3. Ефективна комунікація між владою, громадою та бізнесом є фундаментальним чинником сталого розвитку територій та успішної реалізації соціально орієнтованих проєктів. Вона виступає не лише засобом обміну інформацією, а повноцінним механізмом узгодження інтересів, формування довіри та партнерства.

У сучасних умовах децентралізації, воєнних викликів і відбудови України саме комунікації стають базою для інтеграції зусиль усіх сторін – влади, громадянського суспільства та бізнесу – у спільному вирішенні соціально-економічних проблем. Ефективна система взаємодії передбачає поєднання різних форм і каналів комунікації – від офіційних вебсайтів та соціальних мереж до консультативно-дорадчих органів, публічних обговорень і партнерських платформ.

Аналіз практик Миколаївської області показує, що навіть за умов воєнного стану налагоджені канали комунікації сприяють збереженню діалогу, залученню громадськості до ухвалення рішень, підвищенню прозорості влади та активізації соціальної відповідальності бізнесу. Водночас актуальними залишаються проблеми недостатньої інтерактивності онлайн-платформ, формальності роботи окремих громадських рад і потреба у вдосконаленні нормативного забезпечення консультативних процесів. Діяльність Агенції регіонального розвитку Миколаївщини демонструє, що налагоджені комунікаційні практики дозволяють підвищити ефективність проєктного менеджменту, залучити додаткові ресурси та активізувати участь громадян у місцевому розвитку.

4. Доведено, що проблеми та бар'єри ефективних комунікацій у громадах мають комплексний характер і охоплюють як організаційні, інформаційні, так і лінгвістичні аспекти взаємодії між владою, громадою та іншими суб'єктами соціальної діяльності. Основними чинниками, що знижують ефективність комунікації, є пасивність населення, формальне залучення громадян до процесів прийняття рішень, недостатня інформаційна відкритість органів влади, надмірна бюрократизація мови офіційних повідомлень, а також відсутність єдиного комунікаційного стилю між різними інституціями.

Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу, який поєднує розвиток відкритих каналів інформування, застосування сучасних цифрових інструментів (зокрема соціальних мереж), адаптацію контенту до потреб різних цільових аудиторій, запровадження принципів інклюзивності та етичного спілкування. Важливо не лише інформувати, а й створювати умови для двостороннього діалогу, що сприятиме зростанню довіри, активізації громадян та формуванню культури участі.

5. Аналіз комунікаційних практик Агенції регіонального розвитку Миколаївщини у сфері реалізації соціально орієнтованих проєктів показав, що інституція послідовно вибудовує багаторівневу систему комунікацій, засновану на принципах відкритості, довіри та партнерства. Агенція ефективно поєднує інструменти зовнішньої та внутрішньої комунікації, активно співпрацює з

органами влади, бізнесом, профспілками, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Завдяки цьому її комунікаційна політика має не лише інформативний, а й інтеграційний та просвітницький характер.

Значна увага приділяється розвитку цифрової присутності. Вебсайт Агенції виконує функцію офіційного джерела достовірної інформації, де представлено основні напрями роботи, партнерів і результати проєктів. Тут домінує інформаційно-аналітичний стиль, що підкреслює професійність та інституційну спроможність організації. Водночас соціальні мережі - насамперед Facebook, Instagram і Telegram – використовуються як інструменти живого діалогу з громадою. Публікації у соціальних мережах вирізняються розмовно-публіцистичним стилем, елементами мотиваційного звернення, активним застосуванням візуальних матеріалів і символів (емодзі), що робить контент емоційно привабливим та доступним. Такий стиль сприяє створенню атмосфери відкритості, формує у громадян відчуття співучасті у процесах відновлення та розвитку регіону. Важливим є те, що публікації підкріплюються реальними фото- та відеодоказами реалізації проєктів, що підсилює довіру аудиторії та спростовує будь-які сумніви у формальності діяльності.

Варто підкреслити, що для Агенції соціальні мережі стали не лише засобом інформування, а майданчиком для горизонтальних комунікацій, де формується зворотний зв'язок і збираються пропозиції від мешканців громад. Це наближає Агенцію до моделі партисипативного управління, у межах якої громадяни не є пасивними споживачами інформації, а виступають активними учасниками спільного прийняття рішень.

6. Ефективна комунікація є ключовою умовою успішної реалізації соціально орієнтованих проєктів Агенції регіонального розвитку Миколаївщини. Її зміст повинен виходити за межі простого інформування та перетворюватися на активний двосторонній діалог між Агенцією та громадами. Для цього доцільно посилити роботу в соціальних мережах і на вебсайті, забезпечивши інтерактивність та емоційне залучення. Важливо впровадити принципи гендерної чутливості, етичного мовлення та поваги до різних соціальних груп,

зокрема ветеранів і ВПО, уникати дискримінаційних формулювань та стереотипів.

Розвиток вебресурсів має ґрунтуватися на стандартах доступності (WCAG 2.0) – сайт Агенції повинен бути зручним для людей з порушенням зору, слуху чи іншими особливостями сприйняття інформації. Залучення користувачів до тестування, забезпечення субтитрів, жестового перекладу, текстових описів зображень та зручної навігації створять передумови для повноцінного цифрового включення всіх громадян. Такий підхід сприятиме не лише відкритості, але й зміцненню довіри, формуванню позитивного іміджу Агенції як сучасної, демократичної та соціально відповідальної інституції.

Задля підвищення ефективності комунікацій Агенції регіонального розвитку Миколаївщини необхідно:

- забезпечити двосторонній діалог із громадами через інтерактивні форми комунікації – онлайн-опитування, тематичні чати, зворотні форми на сайті Агенції;
- активізувати соціальні мережі шляхом створення тематичних рубрик, публікації історій успіху та відеоконтенту, що викликає емоційне залучення;
- запровадити єдиний мовно-етичний стандарт – стильовий гайд, який регулюватиме використання фемінітивів, етичну лексику та недискримінаційні формулювання;
- провести навчання для працівників Агенції щодо комунікаційної етики, гендерної чутливості, роботи з ветеранами, ВПО та людьми з інвалідністю;
- модернізувати вебсайт відповідно до принципів доступності: передбачити функції для користувачів із порушенням зору й слуху, субтитри, текстові описи та навігацію клавіатурою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Агенція регіонального розвитку Миколаївської області. *Офіційний вебсайт*. URL: <https://agency.mk.ua/about-us>
2. Агенція регіонального розвитку Миколаївської області. *Офіційна Facebook-сторінка*. URL: https://www.facebook.com/mkrdagency?locale=uk_UA
3. Агенція регіонального розвитку Миколаївської області. *Сторінка у Instagram*. URL: <https://www.instagram.com/development.mykolaiv.region/>
4. Агенції регіонального розвитку: міфи і реальність. Проєкт UCORD. 18 жовтня 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18788>
5. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Технологія оцінки соціальних програм та проєктів. Кіровоград : ІСКМ, 2007. 100 с.
6. Баймуратов М. Правовий статус територіальної громади в Україні: теоретичні та практичні проблеми. *Муниципальный рух : новий етап розвитку : матеріали VII Всеукр. муніцип. слухань «Муниципальный рух в Україні – 10 років розвитку» (Бердянськ, 6–8 верес. 2001 р.)*. Київ : Логос, 2002. С. 368–371.
7. Батанов О.В. Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. *Вісник Центральної виборчої комісії*. 2008. Вип. № 2. С. 51–57.
8. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики: підручник. 2-ге вид., доп. Київ: ВЦ «Академія», 2009. 376 с
9. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. Київ: МАУП, 2005. 438 с.
10. Висоцька О.Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства): Монографія. Дніпропетровськ: «Інновація», 2009. 316 с.
11. Гавкалова Н. Л., Грузд М. В. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 281–290.

12. Господарський кодекс України. Ухвалений Верховною Радою України 16 січня 2003 року №436-IV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

13. Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної соціальної політики: Постанова Кабінету Міністрів України №1378 від 15 жовтня 2004 р.

14. Діалог заради відновлення: як у Миколаївській області зміцнюватимуть співпрацю між владою, роботодавцями та профспілками. *Офіційний вебсайт Агенції регіонального розвитку Миколаївської області*. URL: <https://agency.mk.ua/blog/dialog-zaradi-vidnovlennya-yak-u-mikolayivskij-oblasti-zmicnyuvatimut-spivpracyu-mizh-vladoyu-robotodavcyami-ta-profspilkami>

15. «Діалог влади з бізнесом»: на Миколаївщині обрали склад регіональної ради підприємців Миколаївської області. *Район.Бізнес*. 23 Травня 2025. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/807859-dialog-vladi-z-biznesom-na-mikolaiivshchini-obrali-sklad-regionalnoi-radi-pidpriemtsiv-mikolaiivskoi-oblasti>

16. Долучилися до Форуму розвитку Амбрела 2025 у Братиславі. *Офіційний вебсайт Агенції регіонального розвитку Миколаївської області*. 24 жовтня 2025 року. URL: <https://agency.mk.ua/blog/doluchilisya-do-forumu-rozvitku-ambrela-2025-u-bratislavi>

17. Дуцик Д.Р. Політична журналістика. Київ: Вид. Дім «Києво-Могилянська акад.», 2005. 138 с.

18. Етимологічний словник української мови: у 7 т. / [гол. ред. О.С. Мельничук]. Київ: Наук. думка, 1985. Т. 2.

19. Звіт про результати діяльності агенцій регіонального розвитку. 2024. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/zvit-arr-2024-rik-finanlnii-variant-1.pdf>

20. Інституційна складова регіональної політики: агенції регіонального розвитку : аналіт. доп. / [А. Головка, О. Їжак, В. Химинець та ін.] ; за наук. ред. В.

Г. Потапенка/ Київ : НІСД, 2024. 43 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.14>

21. Інформація про взаємодію органів виконавчої влади з громадськими радами протягом II кварталу 2025 року. *Кабінет міністрів України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_grom-rad/info-gromrad-ovv-2025-2.pdf

22. Кондратюк І.Б. Психологічний дисбаланс у процесі комунікації. *Сучасний стан і перспективи лінгвістичних досліджень та проблеми перекладу: тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції пам'яті доктора філологічних наук, професора Д.І. Квеселевича*. 2016. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/21756/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%D0%86.%D0%91..pdf>

23. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

24. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації: навч. Посіб. Суми, 2011. 187 с.

25. Кривенко В.В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО*. 2024. Випуск 84. частина 1. С. 71-77.

26. Мазур В.Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. № 8. 2011. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=313>

27. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93-98.

28. Миколаївська міська рада підписала меморандум з Німецьким товариством міжнародного співробітництва GIZ та Громадською організацією «Школа енергоефективності». *Департамент енергетики, енергозбереження та запровадження інноваційних технологій Миколаївської міської ради*. URL: <https://energydep.mkrada.gov.ua/news/%D0>

29. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П. Менеджмент. [Навч. посіб.]. Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. 154 с.
30. Мирна Н. В., Стасюк О. В. Теоретичні засади взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 2 (79). С. 165–183. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-08>
31. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проектування. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7620>
32. Нагорнюк О. Статут територіальної громади в сучасній практиці. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/statut-terytorialnoi-hromady-v-suchasni-praktytsi/>
33. Ніжегородцев В.О. Використання інтернет-технологій в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Цифрова трансформація фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції: збірник тез III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Частина I*. Дубляни: ЛНУП, 2023. С. 255–259.
34. Ніцевич О. В. Проблеми комунікації між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства в умовах воєнного стану. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 2. С. 10–14.
35. Офіційний Telegram-канал Агенції регіонального розвитку Миколаївської області. URL: <https://t.me/agencymkua>
36. Пахнін М. Правові форми взаємодії між органами публічного управління та засобами масової комунікації. *Підприємництво, господарство і право*, 2019. № 6. С. 178-182.
37. Попрошаєва О.А., Шулепова О.О. Характеристика правового статусу територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 3. URL: http://www.lsej.org.ua/3_2023/22.pdf

38. Про засади державної регіональної політики: закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
39. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
40. Про місцеві державні адміністрації: закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
41. Про заснування Агенції регіонального розвитку Миколаївської області: рішення Миколаївської обласної ради від 09 березня 2023 року № 8. URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/UserFiles/decree/167878921164104a5ba7f2c.pdf>
42. Про благодійну діяльність і благодійницькі організації. Закон України від 05 липня 2012 року № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
43. Про волонтерську діяльність. Закон України від 19 квітня 2011 року № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
44. Про громадські об'єднання. Закон України від 22 березня 2012 року № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
45. Про державно-приватне партнерство. Закон України від 01 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
46. Про медіа: закон України 13 грудня 2022 року № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>.
47. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: Постанова КМУ від 11 лютого 2016 р. № 258. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/248941325>
48. Про основи соціальної захищеності населення: закон України 21 березня 1991 року № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

49. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>

50. Рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо підвищення рівня залучення та участі до процесів прийняття владних рішень. Проект «Дослідження участі громадськості у процесах прийняття владних рішень у партнерських громадах проекту USAID «ГОВЕРЛА». URL: <https://voladm.gov.ua/article/rekomendaciyi-dlya-organiv-miscevogo-samovryaduvannya-ta-neuryadovih-organizacij-schodo-pidvischennya-rivnya-zaluchennya-ta-uchasti-meshkanciv-gromad-do-procesiv-priynyattya-vladnih-rishen-ta-formuvannya-miscevoyi-polit/>

51. Розпочинаємо співпрацю з ADRA Ukraine. *Офіційний вебсайт Агенції регіонального розвитку Миколаївської області*. 6 травня 2025. URL: <https://agency.mk.ua/blog/rozpochinayemo-spivpracyu-z-adra-ukraine>

52. Романенко Є. О. Публічна комунікація як засіб транспарентності державного управління. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка*. Київ: НАДУ, 2014. Вип. 1. С. 15–26.

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

54. Статут територіальної громади. Методичні рекомендації. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/metodicni-rekomendacii-statutu-tg.pdf>

55. Тищенко О. П. Напрями підвищення інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2 URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2615>

56. Тодорова О., Лесик О. Агенції регіонального розвитку як складова інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики. *Журнал*

інвестиції: практика та досвід. № 13-14. 2021. С. 72-78. URL: <http://www.investplan.com.ua/?n=13-14&y=2021>

57. У Миколаївській обласній раді підписали меморандум із благодійним фондом «Ми сила». *Миколаївська обласна рада*. URL: <https://www.mk-oblrada.gov.ua/news.php?news=4362&group=20>

58. У Миколаєві відбувся Форум соціального діалогу: влада, бізнес і профспілки об'єднують зусилля задля розвитку регіону. *Миколаївська обласна державна адміністрація: офіційна Facebook-сторінка*. <https://www.facebook.com/mykoda/posts/-%D1%83-%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%>

59. Ундір В. О. Принципи взаємодії органів державної влади і громадських структур як основа гармонізації суспільства. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.* Вип. 3(64): у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України. В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 66-78. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217606>.

60. Фармхаус П.Р. Соціальні мережі як інструмент комунікації держави з громадянами: аналіз проблем та шляхів оптимізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 34 (73). № 6. 2023. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/27.pdf

61. Цивільний кодекс України. Ухвалений Верховною Радою України 16 січня 2003 року № 435-IV (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

62. Шевченко А. О. Правова природа і статус територіальної громади: доктринальний аспект. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2017. № 3. С. 332–343.

63. Шкуро В. П. Підвищення якості реалізації соціальних проектів. *Збірник наукових праць. Психологічні науки*. Т. 2. Вип. 9. 2016. С. 265-269.

64. 6 українських агенцій регіонального розвитку підписали меморандуми про співпрацю з EURADA. *Портал «Децентралізація»*. 15 жовтня 2025 року. URL: <https://decentralization.ua/news/20076>
65. Canada's Regional Development Agencies. URL: <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/canadas-regionaldevelopment-agencies>
66. Crofton J.-P. What is a Social Project? How to Fight Wickedness in the World. *Edge of possible*. Jan 29, 2023. URL: <https://edgeofpossible.com/what-is-a-social-project/>
67. Regional development agencies 'deliver value for economy'. URL: <https://www.telegraph.co.uk/finance/5084548/Regional-development-agencies-deliver-value-for-money.html>
68. ROM's zijn regionale aanjagers van de economie in Nederland. URL: <https://www.rom-nederland.nl/>
69. OECD, Open Government: The Global Context and the Way Forward, OECD Publishing, Paris, 2016. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264268104-en>.
70. Proof of LEPs' worth? How about £200m in one day? URL: <https://www.telegraph.co.uk/business/2017/12/06/proofleps-worth-200m-one-day/>
71. Ukraine Recovery Conference: Агенція представила Миколаївщину на найбільшому заході року з відновлення України. *Офіційний вебсайт Агенції регіонального розвитку Миколаївської області*. 12 липня 2025. URL: <https://agency.mk.ua/blog/ukraine-recovery-conference-agenciya-predstavila-mikolayivshinu-na-najbilshomu-zahodi-roku-z-vidnovlennya-ukrayini>
72. 25 de ani de dezvoltare regională în România, celebrați la Timișoara. URL: <https://www.roreg.eu/nout%C4%83%C8%9Bi/25-de-ani-de-dezvoltare-regionala-in-Romania-celebrati-la-Timisoara>

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклади мовних формул у реалізації соціально орієнтованих проєктів у
громадах [50]

Правильно	Неправильно
Людина з порушеннями зору, Людина з повною / частковою втратою зору, Незрячий / незряча (допустимий варіант)	Сліпий, Підсліпуватий, Людина з вадами зору
Людина з порушеннями слуху, Людина з повною / частковою втратою слуху, Нечуючий / нечуюча людина	Глухий, Глухонімий
Крісло колісне	Інвалідний візок, візок, візочок, інвалідне крісло, коляска інваліда
Жестова мова	Мова жестів, сурдопереклад, мигова мова, пояснення на мигах
Людина, яка хворіє на рак / має рак, Людина, яка має онкологічне захворювання, Людина з онкологічним захворюванням, Людина, у якої (і уточнюємо діагноз), Онкопацієнт, Людина з історією раку / «cancer survivor»	Людина, що хворіє на онкологію, Онкохворий, Раковохворий, Метастазник, Онкоодужуючий
Має порушення рухових функцій	Прикутий до крісла / ліжка
Людина з порушеннями / порушеннями функцій	Людина з вадами / недоліками / дефектами

Офіційний сайт Агенції регіонального розвитку Миколаївської області [1]



Про нас Діяльність Новини Контакти

Агенція регіонального розвитку Миколаївської області

Реалізація стратегічних проєктів та ініціатив на користь області

Завантажити презентацію (PDF)

Звіт 2024

Новини



24 Oct 2025

Прозорість і ефективність відновлення та розвитку громад: провели інтерактивну сесію

У Миколаєві зібралися представники та представниці органів місцевого самоврядування з громад області на інтерактивній сесії, орган...



24 Oct 2025

Долучилися до Форуму розвитку Амбрела 2025 у Братиславі

Нещодавно у Братиславі відбувся Форум розвитку Амбрела 2025, де Агенцію у якості спікера представила заступниця директора Агенції ...



23 Oct 2025

Розпочинаємо роботу над проєктом з соціального партнерства

Провели першу робочу зустріч у межах проєкту «Діалог заради відновлення: посилення соціального партнерства в Миколаївській області...

Напрямки діяльності агенції

Відновлення регіону

- ✓ Максимальне залучення інвестицій та грантових програм для відновлення та модернізації пошкодженого житла та соціальної інфраструктури у постраждалих громадах
- ✓ Систематизація та оновлення інформації щодо всіх видів пошкоджень на території Миколаївської області
- ✓ Консультування та розробка проєктних заявок, апікаційних форм, бюджету проєкту, додатків згідно вимог донора, що може допомогти у відбудові постраждалих об'єктів

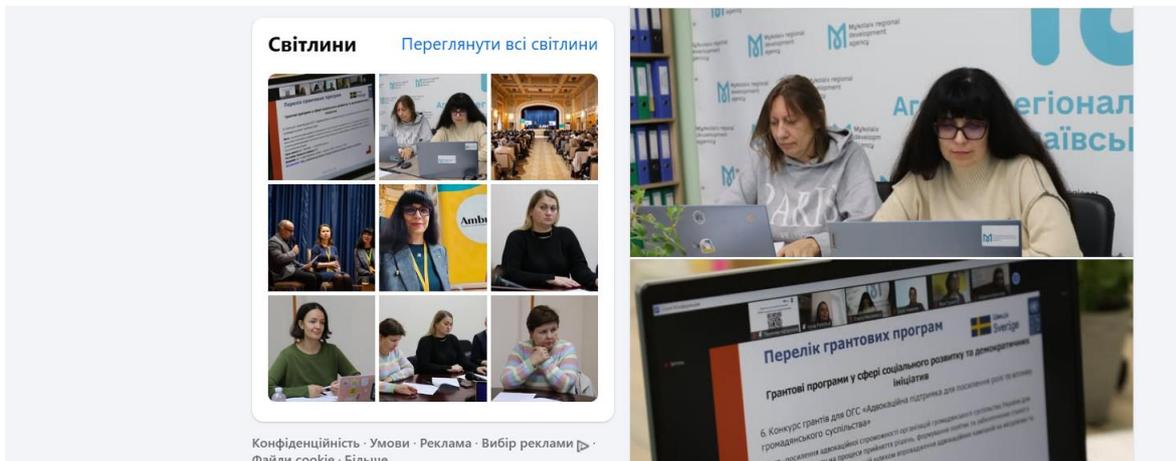
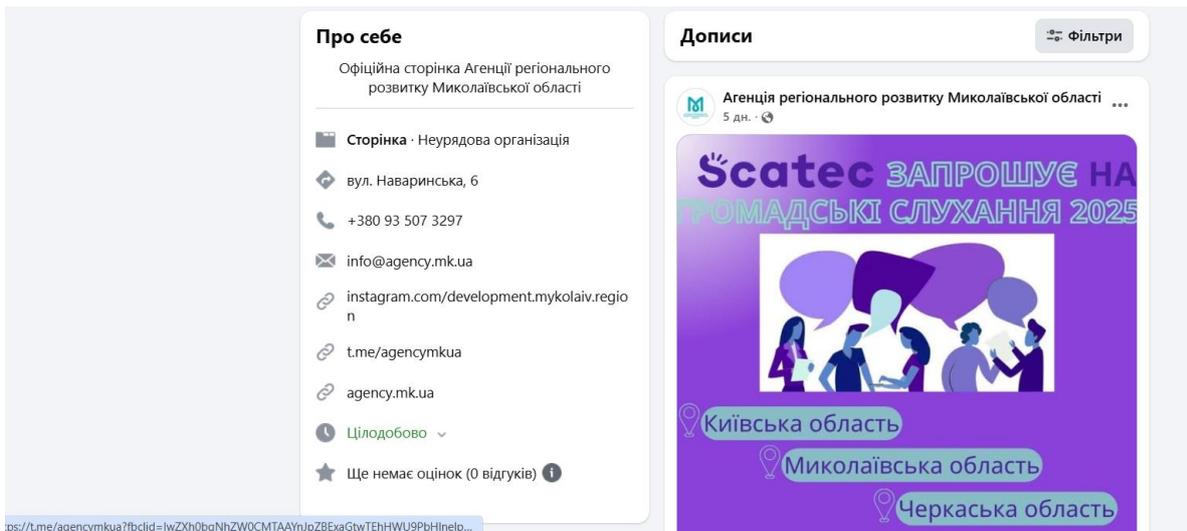
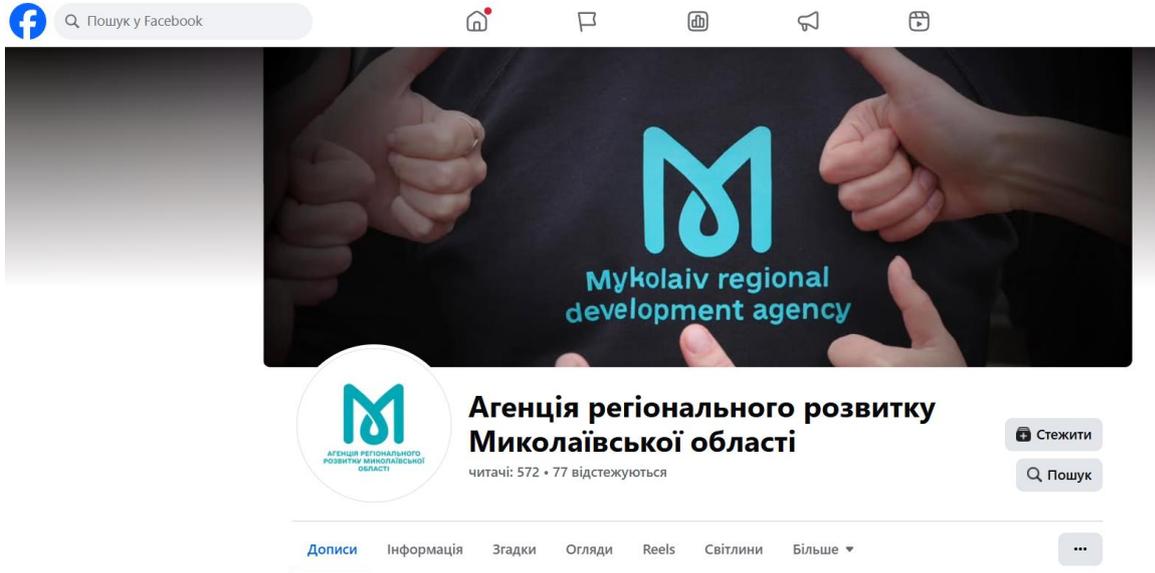
Розвиток територіальних громад

- ✓ Залучення інвестицій для забезпечення розвитку регіону та окремих територіальних громад Миколаївської області
- ✓ Розробка та забезпечення реалізації стратегії розвитку територіальних громад, супровід на всіх етапах її реалізації
- ✓ Консультації та підготовка документації для грантового фінансування
- ✓ Консультаційно-методична допомога, організація та проведення навчальних програм та освітніх заходів для представників органів місцевого самоврядування

Залучення інвестицій та підтримка бізнесу

- ✓ Залучення програм міжнародної технічної допомоги для підприємців та бізнесу Миколаївської області
- ✓ Аналіз соціально-економічного розвитку регіону
- ✓ Проведення освітніх заходів для бізнес-спільноти
- ✓ Налагодження комунікації підприємець-громада-інвестор
- ✓ Супровід інвестиційних проєктів

Офіційна сторінка у соціальній мережі Facebook Агенції регіонального розвитку Миколаївської області [2]



Сторінка у соціальній мережі Instagram Агенції регіонального розвитку Миколаївської області [3]



development.mykolaiv.region ...

Агенція регіонального розвитку Миколаївської області

154 дописів Читачі: 66 Стежить: 1

Зробимо Миколаївщину прикладом не тільки незламності, а й прогресивності 🇵🇸

Відстежується ▾

Повідомлення

