

УДК 351.82:352:004.738.5

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.31>

Ірина СЕРНЯК,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

кандидат економічних наук

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-6243-8874>

Наталія ВІНОГРАДОВА,

здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-5677-430X>

(© СЕРНЯК І., ВІНОГРАДОВА Н., 2025)

ОЦІНЮВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

У статті розкрито теоретико-методологічні засади оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах криз різного походження, зокрема воєнних загроз, інформаційних атак та надзвичайних ситуацій. Обґрунтовано значення комунікацій для забезпечення стійкості територіальних громад, підтримання оперативного управління та формування довіри населення до місцевої влади. Зазначено, що в сучасних умовах комунікативна діяльність набуває стратегічного значення, оскільки від ефективності передачі інформації, її точності, доступності та своєчасності залежить здатність громад реагувати на невизначеність і мінімізувати кризові наслідки.

У роботі проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення змісту кризових комунікацій, охарактеризовано їх особливості в українських територіальних громадах після 2022 року. Наголошено на нерівномірності розвитку комунікаційних практик та відсутності уніфікованої національної методики оцінювання комунікативної спроможності, що ускладнює порівняльний аналіз громад і формування адресних управлінських рішень. Запропоновано чотиривимірну модель оцінювання комунікативної спроможності, що включає нормативно-організаційний, технологічно-операційний, змістовий та соціально-психологічний блоки індикаторів. Розкрито сутність кожного блоку та охарактеризовано індикатори, за допомогою яких можливо здійснювати комплексну діагностику рівня готовності громади до кризової комунікації.

У статті також обґрунтовано застосування інтегрального показника комунікативної спроможності як інструмента стратегічного управління, що дозволяє відстежувати динаміку розвитку комунікацій, виявляти слабкі місця та визначати пріоритетні напрямки підвищення інституційного потенціалу. Окреслено можливості використання оцінювання в практиці державного управління, зокрема в діяльності органів місцевого самоврядування, державних адміністрацій, програм міжнародної технічної допомоги та структур цивільного захисту. Наголошено, що запровадження стандартизованої методики оцінювання сприятиме зміцненню стійкості громад, підвищенню прозорості діяльності місцевої влади та формуванню ефективної системи кризових комунікацій.

Ключові слова: комунікативна спроможність, кризові комунікації, місцеве самоврядування, інформаційна безпека, стійкість громад, оцінювання, управлінські рішення, нормативно-організаційні індикатори, комунікаційні стратегії.

Iryna SERNYAK,

Associate Professor of the Department of International Economic Relations

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

Candidate of Economic Sciences

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-6243-8874>

Nataliia VYNOHRADOVA,

PhD student (third, educational and research level of higher education)

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-5677-430X>

(© SERNYAK I., VYNOHRADOVA N., 2025)

ASSESSMENT OF THE COMMUNICATIVE CAPACITY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES IN CRISIS CONDITIONS

The article examines the theoretical and methodological foundations for assessing the communicative capacity of local self-government bodies under various types of crises, including military threats, information attacks, and emergency situations. It substantiates the importance of communication activities for ensuring the resilience of territorial communities, maintaining operational governance, and fostering public trust in local authorities. The study emphasizes that in contemporary conditions, communication becomes a strategic instrument, as the effectiveness, accuracy, accessibility, and timeliness of information dissemination directly influence communities' ability to respond to uncertainty and mitigate the consequences of crises.

The article analyses current scholarly approaches to defining the essence of crisis communication and outlines the specific features of its implementation in Ukrainian territorial communities after 2022. It highlights the uneven development of communication practices and the absence of a unified national methodology for assessing communicative capacity, which complicates

comparative evaluation and the formation of targeted managerial decisions. A four-dimensional model for assessing communicative capacity is proposed, comprising normative-organizational, technological-operational, content-related, and socio-psychological blocks of indicators. The study elaborates on the meaning behind each block and characterizes the indicators that enable a comprehensive assessment of a community's readiness for crisis communication.

Furthermore, the article substantiates the use of an integral communicative capacity index as a tool for strategic governance, allowing stakeholders to track the dynamics of communication development, identify weaknesses, and determine priority areas for strengthening institutional potential. The possibilities of applying such assessment in public administration practice are outlined, particularly for local self-government bodies, state administrations, international technical assistance programs, and civil protection structures. The study emphasizes that the introduction of a standardized assessment methodology will enhance community resilience, improve transparency in local governance, and support the formation of an effective system of crisis communication.

Key words: *communicative capacity, crisis communication, local self-government, information security, community resilience, assessment, managerial decisions, normative-organizational indicators, communication strategies.*

Постановка проблеми. Управлінські процеси в умовах сучасних багатовимірних криз характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та потребою швидкого ухвалення рішень, що, своєю чергою, ставить підвищені вимоги до якості та ефективності комунікацій органів місцевого самоврядування. В українських реаліях після початку повномасштабної військової агресії російської федерації навантаження на

комунікаційні системи місцевої влади значно зросло, оскільки вони несуть відповідальність не лише за інформування населення, а й за забезпечення інформаційної безпеки, координацію дій із громадянами та іншими інституціями, роботу з панічними настроями, протидію дезінформації та підвищення психологічної стійкості громади. Від ефективності комунікацій залежить оперативність ухвалення рішень, рівень довіри до влади, спроможність громади до самоорганізації, а також здатність громадян виконувати критично важливі інструкції у надзвичайних ситуаціях.

Проте в Україні досі не існує уніфікованої методики оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування, що враховувала б специфіку кризових ситуацій, включно з умовами воєнного стану. Наявні дослідження або зосереджені на загальних аспектах комунікації, або не містять практичних інструментів оцінювання рівня сформованості інституційних комунікаційних процесів. Через це важливо осмислити, яким чином має здійснюватися діагностика комунікативної спроможності громад, які критерії є визначальними, які методи оцінювання відповідають потребам українських громад, та як ці методи можуть бути інтегровані в національну систему публічного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика комунікацій у кризових умовах посідає важливе місце в сучасній управлінській науці. Західні дослідники сформували фундаментальні підходи до аналізу кризових комунікацій, серед яких ключову роль відіграють праці Т. Кумбса, який запропонував *теорію ситуаційних кризових комунікацій* (SCCT). Модель SCCT пояснює закономірності поведінки організацій у кризових ситуаціях, особливо під час репутаційних ризиків, і визначає, яку саме комунікаційну стратегію варто застосовувати залежно від типу кризи [1]. У публікаціях останнього

десятиліття SCCT дедалі частіше адаптується до потреб публічного сектору, зокрема в контексті муніципального управління.

Важливим напрямком досліджень є аналіз ролі комунікацій у підтримці довіри громадян до органів влади, оскільки комунікація в умовах кризи має подвійний характер: її спрямовано як на вирішення практичних завдань (інформування, реагування, інструктаж), так і на підтримку легітимності влади та запобігання соціальних конфліктів. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку наголошують на тому, що кризові комунікації повинні бути відкритими, неперервними та заснованими на даних, а комунікативна спроможність є складником загальної стійкості муніципалітету [2].

В українському науковому полі тема комунікацій місцевої влади висвітлюється переважно в контексті децентралізації та участі громадян. Так, Н. Грицяк аналізує питання організації комунікацій в органах місцевого самоврядування, наголошуючи на їх ролі в досягненні прозорості та підзвітності [3]. Р. Кропивницький [4], В. Ворчило [5] та С. Подзігун [6] зосереджуються на кризових аспектах комунікацій, що стають актуальними в умовах воєнних загроз, вказуючи на важливість інформаційної безпеки та протидії дезінформації. Своєю чергою, аналітичні матеріали Центру демократії та верховенства права [7] та U-LEAD з Європою [8] розширюють наукову дискусію, демонструючи реальні практики українських громад у сфері кризових комунікацій. Водночас, формалізовані підходи до оцінювання комунікативної спроможності в Україні залишаються недостатньо опрацьованими, що формує наукову прогалину, яку покликана заповнити ця стаття.

Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів і методичних засад оцінювання комунікативної спроможності органів місцевого самоврядування в кризових умовах, у визначенні ключових критеріїв та індикаторів такої оцінки та у формуванні пропозицій щодо

впровадження відповідної методики в українську практику публічного управління та адміністрування.

Виклад основного матеріалу. Комунікативна спроможність органів місцевого самоврядування в кризових умовах може бути визначена як здатність інституції забезпечувати неперервну, достовірну, оперативну та безпечну інформаційну взаємодію з населенням, партнерами та державними структурами, що спрямована на зниження невизначеності, формування довіри, мобілізацію ресурсів та підтримку стійкості громади. Вона являє собою інтегральну характеристику, що містить як формальні (регламенти, структури, канали), так і неформальні (культура взаємодії, довіра, соціально-психологічні аспекти) складники. У кризових умовах ця спроможність набуває особливого значення, оскільки інституція має діяти без затримок, помилок і невизначеності, забезпечуючи громадянам доступ до життєво важливої інформації.

Кризова комунікація відрізняється від звичайної тим, що має виконувати широкий спектр функцій: від оперативного інформування до запобігання паніці та від координації між структурами до управління емоційним кліматом. Муніципальні інституції влади в кризових умовах мають демонструвати соціальну присутність, емоційний інтелект, прозорість і структурованість подачі інформації.

У світовій практиці оцінювання комунікативної спроможності часто відбувається через аналіз таких елементів: інституційного потенціалу, якісних характеристик повідомлень, каналів комунікації, взаємодії з громадськістю, технологічної бази та рівня довіри. Проте для українських громад, що функціонують у реаліях повномасштабної війни, доцільно розширювати перелік критеріїв, уключаючи ризик-орієнтованість, стійкість цифрової інфраструктури, взаємодію із службами безпеки та здатність реагувати на інформаційні атаки.

Після 2022 року територіальні громади України були змушені перебудувати свої комунікаційні підходи. Значна частина комунікації перейшла на цифрові формати, де провідну роль відіграють соціальні мережі, месенджери, локальні застосунки та системи оповіщення. На прикладі численних громад (зокрема Київської, Львівської, Дніпровської, Тернопільської міських громад) спостерігається тенденція до формування кризових комунікаційних штабів, запровадження системи чергових комунікаційних менеджерів і розширення співпраці з медіа та волонтерськими спільнотами.

Проте аналіз практик показує суттєву нерівномірність розвитку комунікативної спроможності. Частина громад має чітко опрацьовані регламенти реагування, тоді як інші обмежуються фрагментарною або реактивною комунікацією. Деякі громади активно використовують інструменти відкритих даних, однак інші майже не забезпечують прозорості щодо рішень і поточних дій. Таким чином, виникає потреба стандартизації критеріїв оцінювання спроможності, що дозволило б сформувати єдину практику підвищення якості комунікацій у кризові періоди.

Як відомо, оцінювання має повною мірою охоплювати як організаційний, так і змістовий, технологічний та соціально-психологічний аспекти комунікації. У межах цієї статті пропонується чотиривимірна модель, що охоплює аналіз нормативно-організаційної структури, технологічних можливостей, змісту комунікацій та соціально-психологічних характеристик.

Спираючись на моделі оцінювання інституційної стійкості (*OECD Resilience Framework*) та теорію кризових комунікацій SCCT, комунікативну спроможність пропонуємо оцінювати за такими блоками індикаторів:

1. Нормативно-організаційний блок:

наявність комунікаційної стратегії;
затверджені регламенти кризових комунікацій;
визначені ролі та відповідальні підрозділи;
наявність системи моніторингу інформаційних ризиків.

2. Технологічно-операційний блок:

різноманіття і доступність комунікаційних каналів;
резервні канали зв'язку;
швидкість реагування;
використання цифрових платформ та аналітичних інструментів.

3. Змістовий блок:

достовірність, актуальність та зрозумілість повідомлень;
адаптація інформації для різних груп населення;
наявність візуалізацій, інструкцій, алгоритмів дій.

4. Соціально-психологічний блок:

рівень довіри населення до місцевої влади;
залучення громадськості до інформаційного обміну;
відкритість даних;
стабільність емоційного фону комунікацій.

Нормативно-організаційний блок комунікативної спроможності визначає, наскільки інституційно та процедурно громада готова до системної та кризової комунікації. У цьому контексті важливими є не лише наявність документів, а й їх актуальність, логічність, узгодженість та адаптованість до умов воєнного стану чи інших кризових ситуацій.

Першим індикатором цього блоку є наявність та якість комунікаційної стратегії, що визначає принципи, цілі, аудиторії, ключові повідомлення, інструменти та показники ефективності комунікацій органу місцевого самоврядування. Стратегія має передбачати окремий модуль кризових комунікацій або містити розгорнутий план реагування на

непередбачувані події. У практиці багатьох громад такі стратегії існують формально або не оновлюються, що істотно знижує їх дієвість.

Другим індикатором є затверджені регламенти кризових комунікацій, що встановлюють стандарти дій у надзвичайних ситуаціях. Регламент повинен містити чіткий опис механізмів оповіщення, алгоритми інформування щодо різних типів загроз (військових, техногенних, соціальних), процедури взаємодії з владою вищого рівня, службами ДСНС, поліцією, військовими адміністраціями. Важливо також передбачати правила роботи в умовах інформаційних атак, поширення чуток, панічних настроїв або масової дезінформації.

Третім складником є визначення ролей і відповідальних підрозділів, що формує структуровану модель управління комунікаціями. Ефективна організація передбачає наявність комунікаційного підрозділу, кризової комунікаційної групи, офіційних спікерів, пресслужби, адміністраторів інформаційних каналів, а також відповідальних за координацію з неурядовими партнерами та медіа. Розподіл відповідальності мінімізує ризики дублювання функцій або, навпаки, відсутності оперативної реакції.

Четвертим індикатором є наявність системи моніторингу інформаційних ризиків, що дозволяє вчасно ідентифікувати загрози та реагувати на них. Моніторинг включає відстеження локальних і національних медіа, соціальних мереж, каналів дезінформації, внутрішніх інформаційних потоків громади, а також аналіз динаміки громадських настроїв. У сучасних умовах важливо використовувати інструменти первинної аналітики, щоби виявляти появу маніпулятивних повідомлень або інформаційних атак у режимі реального часу.

Загалом нормативно-організаційний блок віддзеркалює інституційну зрілість громади та її здатність запроваджувати системний, підготовлений та стратегічний підхід до комунікації в кризових умовах.

Технологічно-операційний блок визначає технічну й операційну здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати неперервну й доступну комунікацію з населенням. Ключовим індикатором цього блоку є різноманіття та доступність комунікаційних каналів. Ідеться не лише про офіційні вебсайти, сторінки в соціальних мережах чи месенджери, але й про інтеграцію з державними платформами (як-от «Дія»), системами оповіщення, SMS-розсилкою, радіо- та телевізійними каналами, друкованими листівками в разі відсутності зв'язку. Чим ширший спектр каналів, тим більш інклюзивною є комунікація.

Важливим показником є наявність резервних каналів зв'язку, що дозволяють підтримувати комунікацію навіть у разі відключення електрики, Інтернету або пошкодження інфраструктури. У громадах повинні бути передбачені альтернативні форми передавання інформації — переносні гучномовці, локальні радіопередавачі, інформаційні стенди, мобільні інформаційні групи.

Третім індикатором постає швидкість реагування, що визначає, наскільки оперативно орган місцевого самоврядування здатний поширювати важливу інформацію після настання кризової події. Для громад важливо досягати стандартів реагування від кількох хвилин до однієї години залежно від типу ситуації. Затримки можуть призводити до хаотичної поведінки населення та загострення ситуації.

Останнім елементом є використання цифрових платформ та аналітичних інструментів. Це можуть бути системи моніторингу соціальних мереж, CRM-рішення для роботи з зверненнями громадян, чат-боти для розсилки актуальних повідомлень, інтегровані дашборди ситуаційних центрів, інструменти протидії дезінформації. Чим більше громада спирається на сучасні технології, тим вищою є її спроможність.

Змістовий блок індикаторів оцінювання комунікативної спроможності визначає якість того, що саме комунікує влада. Першим

індикатором тут є достовірність, актуальність і зрозумілість повідомлень, що забезпечують адекватне сприйняття важливої інформації населенням. У кризових умовах особливо важливо уникати двозначності, надмірної технічності, інформаційних «білих плям».

Другим показником є адаптація інформації для різних груп населення, включно з людьми з інвалідністю, особами похилого віку, дітьми, внутрішньо переміщеними особами або представниками мовних меншин. Це може включати використання простої мови, субтитрів, аудіоверсій, перекладів, спеціальних візуальних матеріалів.

Третім індикатором є наявність візуалізацій, інструкцій, алгоритмів дій, що значно спрощують сприйняття інформації. Особливо ефективними в кризових комунікаціях є інфографіки, покрокові інструкції, відеоролики, анімаційні моделі поведінки, схеми евакуації.

Соціально-психологічний блок пов'язано зісприйняттям комунікацій з боку населення та якістю взаємодії «влада – громада». Одним із ключових індикаторів цього блоку є рівень довіри до місцевої влади, що визначає готовність населення реагувати на рекомендації та виконувати інструкції під час кризи. Довіра формується через послідовну, чесну та прозору комунікацію.

Другим індикатором постає залучення громадськості до інформаційного обміну. Це включає регулярні консультації, можливість надавати зворотний зв'язок, участь громадян у розробленні комунікаційних рішень, роботу з дорадчими групами, співпрацю з волонтерами.

Третім елементом є відкритість даних, що забезпечує прозорість рішень та знижує ризики недовіри або панічних настроїв. Чим ширший доступ до інформації — тим більш передбачуваною та легітимною є влада.

Четвертий індикатор — стабільність емоційного фону, що оцінюється через стиль комунікації, тональність повідомлень, їх

психологічну підтримувальність. У кризових умовах важливо зберігати стримані, чіткі та емпатійні комунікації.

Для практичного використання чотиривимірної моделі оцінювання комунікативної спроможності територіальним громадам може пропонуватися багаторівнева шкала оцінювання («низький», «базовий», «достатній», «високий») або бальне оцінювання з можливістю порівняння між громадами (табл. 1).

Таблиця 1

*Методика оцінювання комунікативної спроможності
органів місцевого самоврядування*

<i>Блок</i>	<i>Індикатор</i>	<i>Опис змісту індикатора</i>	<i>Шкала оцінювання</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Нормативно-організаційний	Комунікаційна стратегія	Наявність, актуальність, охоплення кризових комунікацій, відповідність практичним потребам	1 – низький, 2 – базовий, 3 – достатній, 4 – високий
	Регламент кризових комунікацій	Чіткість процедур, алгоритмів дій, узгодженість із національними нормативами	1–4
	Визначення ролей	Наявність підрозділів, відповідальних осіб, офіційних спікерів	1–4
	Моніторинг інформаційних ризиків	Система збору, аналізу й прогнозування інформаційних загроз	1–4

1	2	3	4
Технологічно-операційний	Різноманіття каналів	Кількість і якість офіційних каналів, доступність для населення	1–4
	Резервні канали	Наявність альтернативних засобів комунікації в разі втрати зв'язку	1–4
	Швидкість реагування	Час, потрібний для поширення інформації після кризи	1–4
	Цифрові інструменти	Використання аналітики, ботів, моніторингу соцмереж	1–4
Змістовий	Якість повідомлень	Достовірність, актуальність, зрозумілість	1–4
	Адаптація	Орієнтація на різні групи населення	1–4
	Візуалізація	Наявність інфографік, алгоритмів, відео, схем	1–4
Соціально-психологічний	Довіра населення	Рівень довіри, наявність соціального партнерства	1–4
	Залучення громадськості	Інструменти зворотного зв'язку й участі	1–4
	Відкритість даних	Прозорість публічної інформації	1–4
	Емоційний фон комунікацій	Якість психологічного впливу та підтримки	1–4

Максимальна оцінка за кожним індикатором — 4 бали. Кожен блок може мати власну вагу залежно від цілей оцінювання (наприклад, у кризовий період технологічно-операційний блок може мати підвищену вагу). Загальний показник комунікативної спроможності формується як зважена сума балів і може інтерпретуватися за рівнями:

1–25 балів — низький рівень;

26–40 балів — базовий;

41–55 балів — достатній;

56–64 бали — високий рівень.

Процес оцінювання доцільно будувати як багатокomпонентне дослідження із використанням кількісних і якісних методів. Зокрема, аналіз документів дозволяє оцінити інституційне забезпечення комунікацій; контент-аналіз повідомлень та цифрових ресурсів громади допомагає визначити структуру, частоту, якість та стиль комунікацій; опитування населення — виміряти рівень довіри, задоволеності та залученості; інтерв'ю з посадовими особами — виявити управлінські бар'єри і приховані проблеми; експертний аудит дає змогу оцінити технологічні можливості, цифрову безпеку та оперативність реагування.

На основі визначених блоків можливим є розрахунок інтегрального показника комунікативної спроможності, що віддзеркалює сумарний рівень готовності громади до кризового інформування. Значення індикатора може застосовуватися для моніторингу прогресу, планування розвитку та порівняльного аналізу між громадами, а також для обґрунтування потреби зовнішньої підтримки.

Запровадження методики оцінювання комунікативної спроможності має стати частиною політики держави щодо посилення стійкості територіальних громад. Важливо інтегрувати її до програми U-LEAD з Європою, Стратегію цифрової трансформації, а також до регіональних планів цивільного захисту. Оцінювання має проводитися систематично — не лише під час криз, а й у періоди стабільності для підготовки до потенційних загроз.

Висновки. Комунікативна спроможність органів місцевого самоврядування є ключовою передумовою стійкості громад у кризових умовах. Вона охоплює нормативні, організаційні, технологічні та

соціально-психологічні елементи, що визначають здатність місцевої влади ефективно взаємодіяти з населенням і партнерами. Чинні міжнародні моделі кризових комунікацій можуть бути адаптованими для українського контексту, проте потребують доповнення з урахуванням специфіки воєнного часу та цифрової трансформації.

Запропонований підхід до оцінювання комунікативної спроможності створює підґрунтя для формування національної методики діагностики та підвищення якості комунікаційних політик місцевого самоврядування. Розроблення стандартизованих індикаторів і регулярне оцінювання дозволять підсилити стійкість громад, поліпшити довіру населення та зменшити інформаційні ризики у кризових ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2015. 304 p.
2. *OECD*. 2022. *Building Resilient Cities*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-resilient-cities_9789264305397-en.html.
3. Грицяк Н. Комунікації органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 26. С. 34–40.
4. Кропивницький Р. Роль і місце органів місцевого самоврядування в кризових комунікаціях інституцій публічного сектору. *Науковий вісник : Державне управління*. 2022. № 2 (12). С. 87–107.
5. Ворчило В. О. Механізми державного управління у сфері інформаційної безпеки територіальних громад : проблеми реалізації в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 2.

6. Подзігун С. Стратегії кризових комунікацій під час війни. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3 (28). С. 139–148. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305969](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969).

7. *Центр демократії та верховенства права*. Аналітика щодо комунікацій органів місцевої влади під час війни. Київ : ЦЕДЕМ, 2023. 22 с.

8. *U-LEAD with Europe*. Crisis Response and Communication of Ukrainian Municipalities. Аналітичний звіт. U-LEAD with Europe, Kyiv, 2023. 56 p. URL: https://u-lead.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/Crisis-Response-and-Communication_U-LEAD-Report.pdf.

REFERENCES

1. Coombs W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication : Planning, Managing, and Responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications. 304 p. [in English]

2. OECD (2022). *Building Resilient Cities*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-resilient-cities_9789264305397-en.html. [in English]

3. Hrytsiak N. (2021). *Komunikatsii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii* [Communications of Local Governments in the Context of Decentralization]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini* – Public Management and Administration in Ukraine, 26, 34–40. [in Ukrainian]

4. Kropyvnytskyi R. (2022). *Rol i mistse orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v kryzovykh komunikatsiiakh instytutsii publichnoho sektoru* [The Role and Place of Local Governments in Crisis Communications of Public Sector Institutions]. *Naukovyi visnyk : Derzhavne upravlinnia* – Scientific Bulletin : Public Administration, 2 (12), 87–107. [in Ukrainian]

5. Vorchylo V. O. (2025). *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia u sferi informatsiinoi bezpeky terytorialnykh hromad : problemy realizatsii v umovakh*

voiennoho stanu [Mechanisms of Public Administration in the Field of Information Security of Territorial Communities : Problems of Implementation in Martial Law]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava* – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law, 2. [in Ukrainian]

6. Podzigun S. (2024). Stratehii kryzovykh komunikatsii pid chas viiny [Crisis Communications Strategies During War]. *Ekonomichni horyzonty* – Economic Horizons, 2–3 (28), 139–148. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305969](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305969). [in Ukrainian]

7. *Center for Democracy and Rule of Law* (2023). Analityka shchodo komunikatsii orhaniv mistsevoi vlady pid chas viiny [Analysis of Communications of Local Authorities During the War]. Kyiv : TsEDEM, 22 p. [in Ukrainian]

8. U-LEAD with Europe (2023). Crisis Response and Communication of Ukrainian Municipalities. Analytical Report. U-LEAD with Europe, Kyiv, 56 p. URL: https://u-lead.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/Crisis-Response-and-Communication_U-LEAD-Report.pdf. [in English]