

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ
ТА НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ БІЛОГОРОДСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМИ
КОМУНІКАЦІЇ З БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ»**

освітній ступінь – магістр

освітньо-професійна програма «Політика врядування в місті»
спеціальність 051 Політологія (галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальність 073 Менеджмент (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Виконав здобувач вищої освіти
2-го року навчання,
спеціальності 052 Політологія
спеціальності 073 Менеджмент
Плавська Юлія Володимирівна

Керівник Халецька Аліна Анатоліївна
доктор наук з державного
управління, професор

Рецензент Сільський голова
Білогородської сільської ради
Овсієнко Антон Михайлович

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____.
«_____» _____ 2025.

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Плавська Ю.В. Формування публічної політики Білогородської територіальної громади на засадах системи комунікації з бізнес-організаціями. Спеціальність 052 Політологія, 073 Менеджмент. Освітня програма «Політика врядування в місті». НаУКМА, 2025

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних засад формування публічної політики Білогородської територіальної громади на засадах системи комунікації з бізнес-організаціями.

Проаналізовано еволюцію поняття публічної політики та сучасні підходи Governance, New Public Governance і Good Governance, систематизовано теорії соціального, культурного та людського капіталу, а також політичних мереж і колективної дії, що дає змогу розглядати публічну політику як взаємодію «влада - бізнес - громада».

Здійснено оцінювання стану публічної політики за економічними, соціальними, екологічними й управлінськими індикаторами та на основі моделей policy cycle, логічної рамки і Theory of Change.

На підставі вивчення соціально-економічного профілю громади, підприємницької активності та інституційної спроможності визначено ключові бар'єри та можливості розвитку партнерства, обґрунтовано доцільність запровадження державно-приватного партнерства, інституціоналізації співпраці, розвитку корпоративної соціальної відповідальності, створення Центру взаємодії з бізнесом і розширення громадської участі як інструментів підвищення ефективності врядування та забезпечення сталого розвитку громади.

Ключові слова: публічна політика; система комунікації; партнерство; співпраця влади, громади та бізнесу; територіальна громада; корпоративна соціальна відповідальність; державно-приватне партнерство; інституціоналізація; стейкхолдери; індикатори оцінювання; сталий розвиток.

98 с., 12 таб., 55 джерел.

Plavska Yu. V. Formation of Public Policy of the Bilohorodka Territorial Community Based on a Communication System with Business Organizations. Specialties: 052 Political Science, 073 Management. Educational Program “Urban Governance Policy”. National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2025.

The master’s thesis is devoted to the study of the theoretical and practical foundations of public policy formation in the Bilohorodka Territorial Community based on a system of communication with business organizations. The evolution of the concept of public policy and contemporary approaches - Governance, New Public Governance, and Good Governance - are analyzed. Theories of social, cultural, and human capital, as well as political networks and collective action, are systematized, which makes it possible to conceptualize public policy as an interaction between government, business, and the community.

The state of public policy is assessed using economic, social, environmental, and governance indicators, as well as through the application of the policy cycle, logical framework, and Theory of Change models. Based on an analysis of the community’s socio-economic profile, entrepreneurial activity, and institutional capacity, key barriers and opportunities for partnership development are identified.

The thesis substantiates the feasibility of implementing public–private partnerships, institutionalizing cooperation, developing corporate social responsibility, establishing a Business Interaction Center, and expanding public participation as tools for enhancing governance effectiveness and ensuring the sustainable development of the community.

Keywords: public policy; system of communications; partnership; cooperation between government, community and business; territorial community; corporate social responsibility; public–private partnership; institutionalization; stakeholders; evaluation indicators; sustainable development.

94 pages, 12 tables, , 55 references.

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	10
1.1. Поняття та сутність публічної політики	10
1.2. Взаємодія влади, бізнесу і громади як умова ефективної публічної політики	20
1.3. Стан вивченості предмету дослідження: міждисциплінарний підхід. 35	
РОЗДІЛ 2	42
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В БІЛОГОРОДСЬКІЙ ГРОМАДІ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	42
2.1. Індикатори оцінювання та моделі публічної політики громади.....	42
2.2. Стан публічної політики в Білогородській громаді Бучанського району Київської області.....	47
2.3. Особливості та результати співпраці Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями	52
РОЗДІЛ 3	65
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДО РОЗВИТКУ БІЛОГОРОДСЬКОЇ ГРОМАДИ ...	65
3.1. Світові та вітчизняні практики співпраці влади і бізнесу для розвитку громади	65
3.2. Обґрунтування інноваційних управлінських практик залучення бізнес-організацій до розвитку Білогородської громади.....	69
3.3. Перспективи публічної політики Білогородської громади на засадах співпраці сільської ради з бізнес-організаціями.....	76
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах демократичного розвитку суспільства значущість комунікації між бізнесом і громадою дедалі більше зростає. Традиційні моделі державного управління, що ґрунтуються виключно на централізованих рішеннях, поступово поступаються місцем інклюзивним формам врядування, в яких активну участь беруть як комерційні структури, так і інститути громадянського суспільства. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність реалізації публічної політики, забезпечити прозорість рішень, а також зміцнити довіру між усіма учасниками суспільного розвитку.

Комунікації між громадою та бізнесом є важливою передумовою для досягнення соціальної стабільності, економічного зростання та сталого розвитку територій. Участь приватного сектору в житті громади, зокрема через соціально відповідальний бізнес, інвестиції в інфраструктуру, підтримку освітніх, культурних і соціальних ініціатив, сприяє вирішенню локальних проблем та формуванню спільного бачення майбутнього. У свою чергу, активна позиція громадянського суспільства стимулює бізнес до більшої прозорості, відкритості та відповідальності.

Партнерство розглядається як найвищий рівень взаємодії між органами публічного управління та громадськістю, що ґрунтується на принципах взаємної відповідальності та спільної участі.

За останній час спостерігається велика чисельність досліджень пов'язаних з темою партнерства між бізнесом та громадою, серед яких дослідження авторів: Дубков А.В.[14], Білоусова О.С.[5], Квітка С.А. [20], Грущинська Н.М. [9], Тростянська І.В. [42], Сенишин О.С. [35], Ковальова О.М. [22].

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів взаємодії між бізнесом, громадою та органами влади для реалізації політики врядування в умовах децентралізації, глобальних викликів і зростаючих суспільних очікувань на засадах системи комунікації

з бізнес-організаціями. Саме синергія цих трьох секторів - державного, приватного та громадського - є ключем до сталого розвитку і реалізації суспільно значущих ініціатив.

Проблематика дослідження полягає у недостатньо налагодженому механізмі взаємодії бізнесу й громади в Україні, низькому рівні довіри між цими секторами та обмежених практиках публічно-приватного партнерства, що негативно впливає на реалізацію політики врядування.

Об'єкт дослідження - процеси формування публічної політики на засадах системи комунікації з бізнес-організаціями.

Предмет дослідження - теоретичні засади та практичні рекомендації щодо формування публічної політики на засадах системи комунікації з бізнес-організаціями.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана в межах комплексної науково-дослідної теми: «Міждисциплінарність у дослідженні сучасних світових політичних процесів і практик кризового управління для відновлення України» <https://pro.ukma.edu.ua/scientific-research> Державний реєстраційний номер: 0124U001900 (2024 - 2029 рр.).

Мета дипломної роботи є систематизувати теоретико-методологічні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування публічної політики на засадах системи комунікації з бізнес-організаціями для Білогородської територіальної громади.

Завдання:

- систематизувати підходи до змісту поняття «публічна політика»
- обґрунтувати необхідність системи комунікації між владою, бізнесом та громадою як умови ефективної публічної політики;
- оцінити стан публічної політики в Білогородській громаді Бучанського району Київської області;

- дослідити особливості та результати взаємодії Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями;
- дослідити світові та вітчизняні практики взаємодії влади і бізнесу, які могли б бути використані для розвитку громади;
- розробити рекомендації щодо формування публічної політики на засадах системи комунікації Білогородської територіальної громади з бізнес-організаціями.

При дослідженні теоретичних аспектів процесу взаємодії бізнесу та громади використовувались наступні **методи**:

- аналізу з метою розуміння формату співпраці та спільних продуктів територіальної громади та діяльності бізнес-організацій;
- спостереження – для вивченні реального стану комунікації між органами місцевого самоврядування та бізнес-організаціями в Білогородській громаді;
- порівняння – для з'ясування ключових підходів до формування публічної політики в інших територіальних громадах або в інших країнах, що дозволяє виявити найбільш ефективні моделі взаємодії влади та бізнесу, які можуть бути адаптовані до Білогородської громади; індукції в частині формування висновків на основі конкретних випадків або прикладів успішної взаємодії бізнесу та місцевої влади в інших громадах чи країнах, що може бути застосовано до Білогородської територіальної громади;
- дедукції та узагальнення – для виявлення ключовимх теоретичних положень про публічну політику і комунікацію до специфіки конкретної громади, роблячи прогнози щодо можливих шляхів розвитку взаємодії між владою та бізнесом.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у комплексному аналізі процесу формування та реалізації публічної політики на рівні територіальної громади через систему комунікації влади з бізнес-організаціями на прикладі Білогородської територіальної громади Бучанського району Київської області. У роботі поєднано політологічний та управлінський підходи до дослідження публічної політики, що дозволило розкрити механізми взаємодії влади і

бізнесу не лише як інструмент економічної підтримки, а як складову сучасної моделі публічного врядування.

В межах даного дослідження застосовано систему індикаторів оцінювання стану публічної політики громади, яка враховує рівень інституціоналізації взаємодії з бізнесом, прозорість управлінських рішень, участь стейкхолдерів та орієнтацію на стратегічні цілі розвитку. Це дало змогу оцінити ефективність взаємодії між Білогородською сільською радою та бізнес-організаціями з позицій Good Governance та New Public Governance.

Практична цінність дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів у діяльності органів місцевого самоврядування, бізнес-організацій та інститутів громадянського суспільства при формуванні та реалізації публічної політики розвитку територіальних громад.

Зокрема, результати дослідження можуть бути використані:

– органами місцевого самоврядування – для вдосконалення політики залучення бізнес-організацій до реалізації Стратегії розвитку громади, підвищення ефективності управлінських рішень та інституціоналізації системи комунікації з бізнесом;

– бізнес-організаціями – для кращого розуміння можливостей участі у формуванні та реалізації публічної політики громади, використання інструментів взаємодії з органами місцевого самоврядування, а також планування участі у спільних проєктах розвитку;

– громадськими організаціями – для посилення ролі громадської участі у процесах місцевого врядування, розвитку партнерських ініціатив у сфері економічного розвитку та соціально орієнтованих проєктів.

Джерельною та інформаційною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань партнерства бізнесу та громади.

Апробація результатів дослідження Результати роботи апробовано на науково практичній конференції та опубліковано у вигляді тиз доповіді, а саме Плавська Ю. Партнерство бізнесу і громади як умова реалізації політики врядування. European Congress of Scientific Discovery, 10-12 November 2025,

Proceedings of XII International Scientific and Practical Conference Madrid, Spain.
URL.: <https://sci-conf.com.ua/xii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-european-congress-of-scientific-discovery-10-12-11-2025-madrid-ispaniya-arhiv/>

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (55 джерел) і додатків (3 додатки). В тексті 12 таблиць. Загальна кількість сторінок - 98, основного тексту - 83

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1. Поняття та сутність публічної політики

Публічна політика - концепт політичної науки, що виник в середині ХХ століття як потреба в поєднанні політичної теорії з публічною практикою сучасних національних держав. В останні декілька десятиліть років в Україні проявляється все більший інтерес до феномену публічної політики [43].

Дослідження публічної політики сьогодні формуються в умовах активного опрацювання доробку зарубіжних учених та постійного пошуку нових аналітичних рамок, які б дозволили глибше зрозуміти природу та логіку функціонування політичних процесів.

У науковому дискурсі поступово утверджується думка, що публічна політика не може бути пояснена одним універсальним підходом - навпаки, різноманіття концепцій відображає складність і багатовимірність самого явища.

Кожна аналітична перспектива - від інституціоналізму до мережевого аналізу - пропонує власне бачення механізмів ухвалення рішень, ролей акторів і динаміки взаємодії між владою, бізнесом та громадою. Така методологічна поліфонія слугує підґрунтям для ширшого наукового пошуку й відкриває можливість критичного переосмислення процесів вироблення рішень влади [43].

Метою даного дослідження є розкриття змісту вже існуючих понять «публічна політика», так як вона стосується багатьох вимірів політичного диспуту.

Під публічною політикою у сучасному науковому дискурсі зазвичай розуміють сукупність інструментів і практик політичного управління, що забезпечують аналіз, обґрунтування та оцінювання державних рішень у різних сферах суспільного розвитку. У практиці демократичних країн публічна політика постає як механізм прогнозування суспільних змін та узгодження інтересів між владою й громадянами. У науковій традиції термін також пов'язують із розмежуванням понять «politics» і «policy»: перше стосується процесів боротьби за вплив і визначення політичного курсу, тоді як друге відображає змістовний вимір державних рішень, оформлених у процедурно легітимний спосіб [43]. Таким чином, публічна політика описує не лише ухвалення формальних актів, а й широкий комплекс взаємодій, що забезпечують реалізацію суспільних пріоритетів.

Дослідниця Олена Чальцева підкреслює, що зміст терміна «публічна політика» залежить від того, як науковець її концептуалізує: як систему, мережу взаємодії, стратегічний курс, комунікацію між владою та суспільством чи процес ухвалення рішень [44]. Таке різноманіття підходів впливає на уточнення змісту поняття.

У науковому дискурсі виокремлюють дві головні тенденції інтерпретації публічної політики: філософсько-ціннісну, що зосереджується на розумінні «публічного», та практико-інституційну, яка трактує публічну політику як діяльність і систему управлінських інститутів. Обидві тенденції взаємодоповнюють одна одну та формують комплексне бачення цього феномену [44].

Водночас, як слушно зауважує український дослідник Олексій Третяк, поєднання філософсько-ціннісних підходів із реальною політичною практикою створює певні труднощі. Для цього необхідно подолати високий рівень абстрактності теоретичних міркувань, вийти за межі суто концептуальних схем і наповнити їх змістом конкретних процесів та явищ реального політичного життя [41].

Публічна політика в сучасних дослідженнях нерідко пов'язується з природою суспільних благ і діяльністю публічного сектора, задоволення суспільних потреб [43].

У руслі підходу, запропонованого А. Хайденхаймером, Х. Хекло та К. Адамс, публічна політика розглядається як результат цілеспрямованих дій або свідомої бездіяльності органів влади, спрямованої на розв'язання суспільно значущих питань [53].

Відповідно до цього бачення, публічна політика постає не просто як набір адміністративних заходів, а як узгоджений процес вибору та реалізації рішень у відповідь на потреби різних груп населення.

У цьому контексті публічна політика може бути охарактеризована як комплекс взаємопов'язаних рішень і дій суб'єктів публічної влади, відповідальних за управління суспільними ресурсами та формування механізмів їх розподілу. Її зміст охоплює весь спектр регуляторних процесів у публічному секторі - від визначення пріоритетів розвитку до впровадження інструментів забезпечення доступу громадян до суспільних благ. Таким чином, публічна політика спрямована на врегулювання ключових сфер життєдіяльності суспільства, забезпечуючи збалансоване урахування інтересів різних соціальних груп та їх інтеграцію в управлінські адміністративні рішення.

Адміністративні рішення формуються та реалізуються, виходячи з наявних ресурсів політики та можливостей їх практичного застосування. Публічна політика в сучасному розумінні тісно пов'язана з концепцією публічного менеджменту, що базується на демократичних процедурах, прозорості та підзвітності влади.

Особливо виразно це проявляється у політичній системі США, де демократичні інституції мають тривалу історію розвитку, а механізми представництва та участі громадян забезпечують довіру до процесу ухвалення рішень і рідко викликають сумніви щодо їх ефективності.

У європейській дослідницькій традиції, поступово сформувався розширений підхід до аналізу публічної політики. Він охоплював не лише питання раціонального та справедливого розподілу суспільних благ між різними соціальними групами, а й акцентував увагу на необхідності узгодження інтересів, комплексного розгляду суспільних потреб і досягнення результатів, які забезпечують максимальну суспільну корисність. Саме цей підхід сприяв становленню сучасного бачення публічної політики як інструменту ефективного врядування та соціального балансу [51].

Одним з ключових механізмів, що пов'язує інформаційно-дискурсивну і управлінську «оболонки» публічної політики, є зворотний зв'язок. Даний механізм являє собою комунікативну взаємодію органів влади, інститутів громадянського суспільства, засобів масової інформації та бізнес-організацій, в результаті якого відбувається оцінювання ефективності прийнятих рішень відповідно до суспільних вимог та очікувань.

Зворотній зв'язок характеризується формами і технологіями громадської участі (громадська думка, громадська експертиза, громадський контроль тощо). Громадська участь передбачає для вирішення проблем спільноти об'єднання різних груп зацікавлених сторін для спільної розробки рішень складних питань і досягнення консенсусу з цих питань як всередині спільноти, так і в процесі діалогу з владою [43]. Якість механізмів зворотного зв'язку значною мірою визначається тим, які саме моделі комунікації між владою й суспільством сформовані в публічній сфері.

Поряд із цими моделями все більшого значення набувають багатосторонні комунікації, що ґрунтуються на розвитку публічного дискурсивного простору. Саме вони забезпечують більш якісний та стабільний зворотний зв'язок, оскільки передбачають не тільки обмін інформацією, а й постійне включення громадськості в процеси прийняття рішень. У таких умовах громадська участь постає як системний інструмент впливу громадян на управлінські процеси - від участі в дорадчих органах і робочих групах до залучення до інститутів місцевої демократії.

Громадянську участь можна розглядати як вертикальний формат взаємодії, що поєднує елементи партнерства та спільного управління ресурсами громади. Це передбачає колективне вироблення рішень, розподіл відповідальності та формування довгострокових механізмів співуправління, у яких влада, громада і бізнес виступають рівноправними учасниками публічного діалогу.

Найбільш типовими моделями суспільної участі є експертно-адміністративна модель та модель громадської участі [43]. Перша модель участі ґрунтується на припущенні, що всередині державного апарату функціонують спеціалізовані інституційні підрозділи, покликані системно відстежувати, аналізувати та інтерпретувати кластери суспільних інтересів. Такі структури виконують роль своєрідних «сенсорів» публічної сфери: вони збирають інформацію про запити різних соціальних груп, опрацьовують її та транслюють у вигляді рекомендацій для органів влади, відповідальних за формування політичного курсу. Завдяки цьому інтереси громади інтегруються у внутрішньодержавні процеси вироблення, реалізації та оцінювання публічної політики.

На відміну від цього, модель громадської участі передбачає, що суб'єкти громадянського суспільства - громадські організації, ініціативні групи, професійні спільноти - самостійно структурують, узагальнюють і просувають власні пропозиції та оцінки. Вони впливають на політико-управлінські процеси ззовні, пропонуючи альтернативні бачення й експертні позиції, які доповнюють або коригують діяльність державних інституцій. У цьому випадку держава не є єдиним інтерпретатором суспільних потреб, а відкриває простір для конкуренції ідей, що стимулює розвиток публічного діалогу та підвищує якість ухвалюваних рішень.

Публічна політика в Україні, яка з часу проголошення незалежності перебуває у процесі становлення та інституційного оформлення, вирізняється суперечливими тенденціями розвитку й часто конфліктною взаємодією ключових соціально-політичних акторів [41]. Саме тому в сучасній

українській політичній науці значна увага приділяється аналізу чинників, що визначають формування національної моделі публічної політики та впливають на її еволюцію.

У сучасній українській науковій традиції вагоме місце займає підхід, запропонований Олексієм Третяком, який розглядає публічну політику як інструмент інтеграції інтересів різних соціальних груп у процесі суспільного розвитку. На його думку, публічна політика – це «система взаємодії та узгодження позицій влади, бізнесу й громадськості, спрямована на формування спільних рішень та забезпечення суспільного добробуту» [41]. Дослідник підкреслює, що ключовою характеристикою публічної політики є не стільки прийняття рішень, скільки створення умов для спільної відповідальності та участі всіх зацікавлених сторін.

Дослідник Олексій Третяк також наголошує на необхідності переходу від адміністративної моделі врядування до партнерської, де публічна політика формується на основі діалогу, відкритості та довіри. Такий підхід особливо важливий для територіальних громад, оскільки саме на локальному рівні забезпечується практична реалізація принципів співучасті, підзвітності та взаємодії між владою та громадою. Ця концепція відповідає сучасним викликам децентралізації, відновлення України та європейської інтеграції, де публічна політика стає не лише формою управління, а й механізмом мобілізації соціального капіталу та партнерства трьох секторів - влади, бізнесу і громади [41].

Досліджуючи функції, напрями, інструменти та етапи публічної політики, варто зазначити, що Публічна політика як інструмент врядування виконує низку ключових функцій, що забезпечують упорядкування суспільних відносин і стабільний розвиток соціальних систем [28]:

- регулятивна функція спрямована на встановлення норм, правил і обмежень, що формують рамки взаємодії в суспільстві та забезпечують передбачуваність поведінки акторів.

- стабілізаційна функція підтримує соціальну рівновагу, громадський порядок і безпеку, запобігаючи дестабілізаційним процесам та кризовим явищам.

- інтеграційна функція об'єднує громадян навколо спільних цінностей, цілей та моделей розвитку, сприяючи формуванню соціальної згуртованості і довіри до інституцій влади.

У сучасних умовах структура публічної політики охоплює широкий спектр напрямів, що відображають ключові сфери життєдіяльності суспільства. До них належать [28]:

- економічна політика, яка включає податкове регулювання, бюджетно-фінансову систему та механізми інвестиційного розвитку;

- соціальна політика, спрямована на забезпечення освіти, медицини, соціального захисту та зайнятості;

- гуманітарна політика, що визначає розвиток культури, науки та молодіжної сфери;

- інформаційна політика, яка охоплює медіакомунікації, цифрові технології та інтернет-простір;

- зовнішня політика, що забезпечує міжнародну взаємодію, національну безпеку й оборону;

Реалізація публічної політики здійснюється через поєднання різних інструментів [28]:

- правові інструменти (закони, нормативно-правові акти) формують інституційні рамки функціонування суспільства;

- економічні інструменти включають бюджетні механізми, податкову політику, систему пільг та штрафів, що стимулюють або обмежують певну поведінку суб'єктів;

- адміністративні інструменти - це діяльність органів влади, процедурні регламенти, управлінські рішення;

- інформаційні та комунікаційні інструменти охоплюють використання ЗМІ, соціальних мереж та PR-кампаній для формування громадської думки, прозорості та підзвітності влади.

Процес формування та реалізації публічної політики є циклічним та включає низку етапів. На початковому етапі здійснюється формулювання проблеми, що потребує втручання влади. Далі відбувається розробка альтернатив, які оцінюються за критеріями ефективності, витрат, соціальних наслідків. Після цього ухвалюється політичний курс, що визначає набір заходів у певній сфері. Наступним етапом є реалізація політики, під час якої відбувається практичне виконання рішень органами влади. По завершенні впровадження здійснюється оцінка результатів, що дозволяє визначити вплив політики на вирішення проблеми та рівень досягнення поставлених цілей. На основі цього проводиться коригування політики, що передбачає внесення змін, оптимізацію заходів або перегляд інструментів [28]:

Результати публічної політики відображаються у реальних змінах соціально-економічних умов життя громадян, удосконаленні функціонування інститутів, підвищенні якості послуг та рівня задоволеності громадян діяльністю влади. Саме ці показники дозволяють оцінити ефективність реалізованих рішень та їхній внесок у розвиток громади чи держави загалом.

Публічна політика формується на перетині діяльності влади та громадської участі, де різні соціальні групи взаємодіють через механізми відкритості, комунікації та суспільного контролю. Хоча громадянське суспільство відіграє дедалі активнішу роль, саме влада визначає можливості для участі, створюючи прозорі процедури, якісні публічні послуги та умови для реального впливу громадян на ухвалення рішень. Важливою є і внутрішня структура публічного управління: політична підсистема відповідає за формування стратегічних напрямів розвитку та оновлення політики, тоді як адміністративна забезпечує їх практичне виконання, підтримує стабільність і організовує регулярний зворотний зв'язок із громадянами. Ефективна

взаємодія цих підсистем визначає здатність публічної влади реагувати на суспільні потреби та забезпечувати сталість реформ.

Інший вимір публічної політики - діяльнісно-активістський - проявляється тоді, коли інформаційні потоки, публічні обговорення та участь громадян поєднуються у спільну діяльність. Тут особливого значення набуває спроможність громадянського суспільства самоорганізовуватися, формувати пропозиції та брати відповідальність за вирішення суспільних питань. У цьому процесі поєднуються об'єктивні соціальні структури - правила, ресурси, механізми управління - та суб'єктивні уявлення й практики, які визначають поведінку акторів. Саме така взаємодія робить публічну політику багатовимірним явищем, де зміст і результати рішень залежать від балансу між інституційними можливостями влади та активністю суспільства.

Інтерпретація публічної політики з позицій просторових координат дозволяє охарактеризувати її як цілісний феномен, що включає в себе інформаційно-дискурсивний, діяльнісно-активістський і управлінський виміри одночасно. Різні «оболонки» публічної політики утворюють певні результати, але вони не є незалежними змінними, а визначаються процесами, що відбуваються в інших вимірах [43].

Подальше поглиблене опрацювання національної специфіки публічної політики, а також визначення конкретних сфер і механізмів її практичного застосування, створює передумови для більш ефективного та цілеспрямованого впровадження публічної політики в суспільне життя.

Зважаючи на це, особливої актуальності набуває вивчення рівня залучення громадян до системи державно-громадського управління та їх участі у формуванні й реалізації публічної політики. Налагоджений механізм зворотного зв'язку сприятиме тому, що органи влади зможуть оперативно реагувати на суспільні запити, враховувати позицію мешканців щодо пріоритетності розв'язання соціально-економічних проблем, а також своєчасно коригувати управлінські рішення. Водночас громадяни матимуть

можливість проявляти ініціативу, впливати на процес ухвалення політичних рішень і ставати активними учасниками розвитку громади.

Теорії комунікацій оперують багатьма поняттями. У межах даного дослідження найважливішими серед них є такі: «система комунікації», «громадськість», «громадянське суспільство», «взаємодія», «комунікативна політика» тощо. Проте деякі з цих понять, незважаючи на їх достатньо широке вживання, потребують уточнення з метою подальшого розвитку теорії та практики управління, зокрема взаємодії органів місцевої влади з громадою в умовах суспільно-економічних трансформацій.

Таким чином, процес пізнання вищевказаних елементів категорії «взаємодія влади, бізнесу і громади» у тій послідовності, в якій їх наведено в даному дослідженні, походить від виділення в кожному терміні специфічного предмета, його відмінних рис і характерних ознак соціальних явищ.

Поняття «взаємодія» є однією з ключових філософських категорій і відображає процеси впливу різноманітних об'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість та зміни у стані, взаємний перехід (в англ. мові – «interaction» та синоніми: «cooperation», «coordination», тобто «кооперація», «координація»). Взаємодія - це безпосереднє або опосередковане, зовнішнє або внутрішнє відношення об'єктів. Властивості об'єкту можуть проявлятися та піддаватися пізнанню тільки при взаємодії з іншими об'єктами. «Взаємодія – це перше, що постає перед нами в процесі пізнання матерії, що перебуває у руху...» [12].

Поняття взаємодії безпосередньо кореспондує з дефініцією «структура», яка виступає інтеграційною складовою у процесі поєднання різноманітних окремих частин у єдине ціле й утворює цілісність.

У взаємовідносинах влади, громади та бізнесу результатом такої цілісної взаємодії стає, наприклад, комунікативна політика. Особливостями (характерними рисами) взаємодії є об'єктивність та універсальність. Універсальність проявляється у взаємному зв'язку всіх структурних рівнів, що існують без початку та кінця, проте поєднуються в певному структурному

складі в часі та просторі та є відносними, тобто обмежуються причинно-наслідковими зв'язками. В теорії взаємодії кожна зі сторін, що взаємодіють, є причинною щодо протилежної сторони, яка, в свою чергу, стає наслідком одночасного зворотного впливу на первинну сторону взаємовідносин. Саме взаємодія обумовлює розвиток об'єктів (або суб'єктів).

1.2. Система комунікації між владою, бізнесом та громадою як умова ефективної публічної політики

У сучасних дослідженнях публічної політики система комунікацій розглядається як ключовий механізм забезпечення взаємодії між органами публічної влади, бізнесом і громадськістю, що визначає якість управлінських рішень, рівень їх легітимності та ефективність реалізації. Українські науковці наголошують, що без налагодженої системи комунікацій публічна політика втрачає здатність адекватно реагувати на суспільні запити та забезпечувати зворотний зв'язок.

Досліджуючи систему комунікації органів місцевого самоврядування з бізнес-організаціями пропонуємо розглянути мету, суб'єкти та учасники комунікаційної взаємодії, канали та інструменти комунікації між владою і бізнесом.

1. Мета та завдання системи комунікації з бізнес-організаціями.

Метою системи комунікації органів місцевого самоврядування з бізнес-організаціями є інтеграція інтересів підприємницького сектору у процес формування, реалізації та оцінювання публічної політики на місцевому рівні. Такий підхід відповідає сучасному розумінню публічної політики як процесу узгодження інтересів різних соціальних акторів, а не виключно діяльності органів влади.

Дослідник О. С. Третяк визначає публічну політику як систему взаємодії та узгодження позицій влади, бізнесу і громадськості, спрямовану на

досягнення суспільно значущих цілей [41]. У цьому контексті комунікація з бізнесом виступає механізмом перетворення приватних економічних інтересів у складову публічного інтересу.

Науковець А. В. Дубков підкреслює, що ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування з суб'єктами підприємницької діяльності можлива лише за умови системної комунікації, яка дозволяє виявляти бар'єри підприємницької діяльності, формувати довіру та забезпечувати реалізацію спільних проектів розвитку громади [15]. Таким чином, завданнями системи комунікації є інформування бізнесу, залучення його до консультацій, зниження конфліктності та підтримка публічно-приватного партнерства.

2. Суб'єкти та учасники комунікаційної взаємодії.

Система комунікації у публічній політиці передбачає участь кількох груп суб'єктів: органів місцевого самоврядування, бізнес-організацій та інших зацікавлених сторін (громадських організацій, експертного середовища, освітніх установ).

Шайгородський Ю.Ж. розглядає публічну комунікацію як багатосторонній процес, у якому взаємодіють різні стейкхолдери, кожен з яких впливає на зміст і легітимність управлінських рішень [45]. Бізнес у цій системі виступає не лише адресатом управлінських рішень, а активним учасником формування політики.

Сидорчук О.Р. наголошує, що залучення бізнес-організацій до комунікаційної взаємодії з органами влади сприяє переходу від ієрархічної моделі управління до партнерської, у якій відповідальність за розвиток громади розподіляється між кількома суб'єктами [37]. Додаткові учасники комунікації виконують функцію фасилітації діалогу та підвищують якість управлінських рішень.

3. Канали та інструменти комунікації між владою і бізнесом.

Комунікація між органами місцевого самоврядування та бізнес-організаціями реалізується через сукупність формальних і неформальних каналів, що забезпечують як інформування, так і зворотний зв'язок.

Рибачук О.М. визначає систему комунікацій у публічному управлінні як поєднання інформаційних, консультаційних та діалогових інструментів, що забезпечують участь стейкхолдерів у прийнятті рішень [34]. До таких інструментів належать громадські обговорення, дорадчі ради, консультаційні платформи, робочі зустрічі та цифрові канали взаємодії.

Сидорчук О.Р. підкреслює, що інституціоналізовані канали комунікації (громадські ради, спільні робочі групи, публічні консультації) забезпечують сталість взаємодії та дозволяють інтегрувати позицію бізнесу на всіх етапах політичного циклу - від формулювання проблеми до оцінювання результатів політики [37].

4. Принципи функціонування системи комунікації.

Ефективність системи комунікації з бізнес-організаціями визначається дотриманням принципів відкритості, прозорості, регулярності, рівності доступу до інформації та підзвітності.

Шайгородський Ю.Ж. наголошує, що прозорість і регулярність комунікації є ключовими умовами формування довіри між владою та суспільством, зокрема бізнес-середовищем [45]. Без довіри комунікація втрачає зміст і перетворюється на формальний обмін інформацією.

У межах концепцій Good Governance та New Public Governance комунікація розглядається як інструмент спільної відповідальності та орієнтації на результат, де влада і бізнес виступають партнерами у досягненні стратегічних цілей розвитку території.

5. Роль системи комунікації у формуванні публічної політики громади.

Налагоджена система комунікації з бізнес-організаціями сприяє трансформації публічної політики з адміністративно-розпорядчої діяльності у партнерський процес врядування.

Третяк О.С. підкреслює, що саме через комунікацію та взаємодію формується спільна відповідальність акторів за результати політики, а управлінські рішення набувають суспільної легітимності [41].

Дубков А.В. зазначає, що ефективна комунікація між владою та бізнесом підвищує інвестиційну привабливість громади, сприяє реалізації публічно-приватних ініціатив і формуванню сталого соціально-економічного розвитку [15].

Таким чином, система комунікації органів місцевого самоврядування з бізнес-організаціями є ключовим чинником формування якісної публічної політики на рівні територіальної громади.

За визначенням Ю. Шайгородського, система комунікацій у публічному управлінні є впорядкованою сукупністю інституційних каналів, процедур і практик обміну інформацією між владою та суспільством, що забезпечує формування публічного діалогу, участь громадян у прийнятті рішень і суспільний контроль за діяльністю влади [45]. Дослідник підкреслює, що комунікація виконує не лише інформаційну, а й інтеграційну та легітимаційну функції.

Дослідник О.М. Рибачук розглядає систему комунікацій як складову демократичного врядування, яка поєднує інформаційні, консультаційні та діалогові механізми [34]. На її думку, ефективна система комунікацій забезпечує відкритість влади, підзвітність управлінських рішень і залучення стейкхолдерів до формування публічної політики, перетворюючи громадськість із пасивного реципієнта інформації на активного учасника управлінського процесу.

У працях О. Третяка система комунікацій інтерпретується як інструмент узгодження інтересів влади, бізнесу та громадянського суспільства. Автор наголошує, що саме через комунікативну взаємодію відбувається трансформація суспільних потреб у управлінські рішення, а публічна політика набуває рис спільної відповідальності та партнерства [42]. Таким чином, комунікація розглядається не як допоміжний елемент, а як структуроутворюючий чинник публічної політики.

Науковець О.Р. Сидорчук акцентує увагу на процесному вимірі системи комунікацій, підкреслюючи її роль у забезпеченні зворотного зв'язку на всіх

етапах політичного циклу - від формулювання проблеми до оцінювання результатів політики. Науковець зазначає, що стабільність і результативність публічної політики значною мірою залежать від інституціоналізованих форм комунікації, зокрема громадських рад, консультаційних платформ, публічних обговорень [37].

У контексті взаємодії органів місцевого самоврядування з бізнесом А.В. Дубков розглядає систему комунікацій як основу формування партнерських відносин. Автор підкреслює, що налагоджена комунікація дозволяє узгоджувати економічні інтереси бізнесу з пріоритетами соціально-економічного розвитку громади, зменшувати конфлікти та створювати умови для реалізації публічно-приватних ініціатив [15].

У сучасному науковому дискурсі система комунікації, взаємодія, співпраця та партнерство розглядаються як взаємопов'язані категорії, що відображають різні рівні та форми залучення суб'єктів до процесу формування й реалізації публічної політики. Українські дослідники підкреслюють, що саме послідовний перехід від інформаційного обміну до інституціоналізованого партнерства визначає ефективність публічного врядування на рівні громади.

Система комунікації у публічному управлінні трактується як впорядкована сукупність каналів, інструментів і процедур обміну інформацією між органами влади, бізнесом та громадою, спрямована на забезпечення прозорості, зворотного зв'язку та участі стейкхолдерів у прийнятті рішень. На думку О. Рибачука [34] та Ю. Шайгородського [45], комунікація є не лише технічним інструментом передачі інформації, а й механізмом легітимації публічної політики та формування довіри між владою і суспільством [34, 45].

Взаємодія розглядається як більш широкий процес, що охоплює систематичний взаємний вплив суб'єктів публічної політики один на одного. О. Третяк визначає взаємодію влади, бізнесу і громади як процес узгодження позицій та інтересів, у межах якого формується спільна відповідальність за суспільний розвиток. Взаємодія передбачає не лише комунікацію, а й

координацію дій, адаптацію управлінських рішень та реагування на суспільні запити [41].

Співпраця є практичною формою взаємодії, що передбачає спільну діяльність суб'єктів для досягнення конкретних цілей. Українські науковці А. Дубков [15], С. Квітка, [20], Н. Грущинська [9] наголошують, що співпраця між органами місцевого самоврядування та бізнес-організаціями проявляється у реалізації спільних програм, проєктів розвитку, соціальних ініціатив і публічно-приватних механізмів. Вона, як правило, має проєктний характер і може бути обмеженою в часі або сфері застосування [9, 15, 20].

Партнерство розглядається як найвищий, інституціоналізований рівень співпраці, що ґрунтується на принципах рівноправності сторін, взаємної відповідальності, довіри та довгострокової орієнтації. За визначенням А. Дубкова [15] та О. Сидорчука [37], партнерство у публічній політиці передбачає об'єднання ресурсів, компетенцій і повноважень влади, бізнесу та громади для досягнення стратегічних цілей розвитку території. Воно реалізується через такі форми, як публічно-приватне партнерство, соціально відповідальний бізнес, дорадчі органи, спільне стратегічне планування [15, 37].

Узагальнюючи підходи українських дослідників, можна стверджувати, що система комунікації створює інформаційну основу взаємодії, взаємодія формує передумови співпраці, а співпраця за умови її сталості та інституціоналізації трансформується в партнерство. Така логіка є характерною для сучасних моделей публічного врядування та відповідає принципам Good Governance і New Public Governance, що є особливо актуальним для розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

Ефективна публічна політика у сучасних територіальних громадах ґрунтується на взаємодії ключових соціальних акторів - органів влади, бізнесу та громади. Цей трикутник взаємодії визначає якість управлінських рішень, рівень довіри в суспільстві, інноваційний потенціал розвитку та спроможність громади реагувати на зовнішні виклики.

У цьому контексті доцільно звернутися до напрацювань О.Г. Сидорчука, який пропонує ґрунтовний теоретичний аналіз механізмів взаємодії влади та громади. Дослідник підкреслює, що якість взаємодії значною мірою визначається готовністю органів влади забезпечувати відкритість, прозорість та доступ громадян до процесів ухвалення рішень [37]. Науковець виокремлює низку концептуальних підходів, що пояснюють природу цих зв'язків: від моделей консультативного діалогу до партнерських і мережевих форматів співуправління. У центрі таких моделей - принципи довіри, взаємоповаги, інституціоналізованої участі та постійного зворотного зв'язку, які є необхідними умовами результативної публічної політики.

Наголосимо, що у сучасних умовах спостерігається також значний інтерес до прикладних аспектів розвитку взаємодії між зазначеними акторами, зокрема на засадах співпраці та її суспільній корисності.

У дослідженні питань взаємодії наукової значущості набуває вирішення проблеми соціальної взаємодії. З одного боку, будь-яка соціальна дія ініціює соціальну взаємодію. Водночас, у деяких випадках соціальна дія та (як її результат) соціальна взаємодія, не завжди призводять до зворотної реакції. У такому разі можна стверджувати про відсутність соціальної взаємодії. Виділяють три форми соціальної взаємодії: кооперація (співпраця з метою вирішення спільного завдання); конкуренція (індивідуальна або групова боротьба з метою оволодіння дефіцитними цінностями (благами); конфлікт (скрите або відкрите зіткнення конкуруючих сторін) [37].

Співпраця між владою, бізнесом та громадою, як умова ефективної публічної політики, має багато переваг, серед них варто віднести такі [35]:

- сприяння збільшенню довіри між різними секторами суспільства. Завдяки спільній роботі вдається подолати бар'єри між владою, бізнесом та громадою, що покращує взаєморозуміння та взаємодію;
- проблеми вирішуються більш ефективно;
- влада, бізнес та громада мають різні можливості та ресурси - об'єднавши їх будуть ефективно використані для досягнення спільної мети;

- прозорість і підзвітність кожної сторони співпраці, що дає поштовх до більш контрольованої відповідальності за результати та використання ресурсів;

- завдяки співпраці більш швидким є вирішення важливих соціальних проблем, результатом яких є створення робочих місць, сприяння розвитку громади та надавання соціальні послуги, охорона навколишнього середовища, соціальна несправедливість;

- підвищення конкурентоспроможності й інноваційності є важливим результатом співпраці.

Таблиця 1.1

Теорії взаємодії влади з громадою

Теорії	Визначення	Характер взаємодії	Рівень аналіз
Класична теорія	Соціальні відносини	Частина доданої вартості продукту між споживчою вартістю (на ринку споживання) та вартістю обміну (на ринку)	Структурний (класовий)
Неокласичні теорії. Людський (Т. Шульц, Г. Беккер)	Накопичення доданої вартості працівником	Інвестиції в освіту і професійні навички	Індивідуальний
Культурний капітал (П. Бурдьє)	Відтворення домінуючих символів і цінностей	Інтерналізація або непризнання домінуючих цінностей	Індивідуальний (класовий)
Соціальний капітал (Дж. Коулман) (П. Бурдьє, Р. Патнам)	Соціальні відносини Доступність і використання ресурсів, що містяться в соціальних взаємозв'язках. Солідарність і створення груп	Інвестиції в соціальні зв'язки. Інвестиції у взаємодопомогу та приналежність групі	Індивідуальний Група (індивід)

Джерело [37]

Узагальнені теорії взаємодії влади з громадою демонструють еволюцію наукового бачення від структурно-класового розуміння соціальних відносин до акценту на індивідуальних і групових ресурсах - людському, культурному та соціальному капіталі.

Залежно від структури комунікативної взаємодії між владою, бізнесом та громадою, а також напрямів і характеру інформаційних потоків, виокремлюють такі види публічної комунікації: інформування, консультування, діалог і партнерство [16]:

- інформування є одностороннім процесом передавання інформації від влади до громадськості [16]. Зазвичай воно здійснюється через інформаційні стенди, публікації у засобах масової інформації, розміщення матеріалів на офіційних вебсайтах органів влади, під час щорічних звітів;

- консультування передбачає безпосередній обмін інформацією, ідеями, думками та рекомендаціями між суб'єктами з метою ознайомлення з позицією іншої сторони та підвищення ефективності подальшої діяльності органів публічного управління і суспільного сприйняття їх рішень [16]. Реалізація консультування відбувається через громадські слухання, участь представників громадськості у комісіях місцевих органів влади, діяльність громадських та експертних рад, проведення соціологічних досліджень (опитування, фокус-групи), групові дискусії у форматі «круглих столів», а також консультації щодо проектів управлінських рішень і програм;

- діалог є двостороннім процесом обміну інформацією між владою та громадськістю без наперед визначених цілей і чітко окреслених очікуваних результатів. У практиці взаємодії органів публічного управління з громадськістю діалог реалізується через особисті прийоми громадян керівниками, пресконференції, громадські слухання, діяльність громадських рад, загальні збори громадян, зустрічі керівництва органів влади з трудовими колективами підприємств і організацій, участь представників влади та громадськості у «круглих столах», розгляд звернень громадян, а також проведення інтернет-конференцій [16];

- партнерство розглядається як найвищий рівень взаємодії між органами публічного управління та громадськістю, що ґрунтується на принципах взаємної відповідальності та спільної участі. Воно полягає в консолідації зусиль влади й громади з метою досягнення узгоджених цілей

розвитку. Як комунікативний процес, партнерство передбачає спільне планування дій, колективний пошук рішень щодо актуальних проблем або нових можливостей та їх узгоджену реалізацію [16]. Формами такого партнерства можуть виступати розроблення й упровадження суспільного договору між органами публічного управління та громадянськістю, механізми соціального замовлення та інші інструменти взаємодії.

Важливою метою партнерства є врахування у діяльності суспільних інтересів і дій на благо суспільства [6]. У зв'язку з цим виникає зв'язок з поняттям корпоративної соціальної відповідальності.

Існує багато визначень терміну «корпоративна соціальна відповідальність». Аналіз існуючих визначень даного поняття «корпоративна соціальна відповідальність» надав можливість встановити, що її основою є стратегія бізнесу, яка передбачає врахування інтересів всіх зацікавлених сторін і направлена на сприяння сталому соціальному, економічному та екологічному розвитку, враховуючи вплив компанії на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, інтеграцію цих цінностей у бізнес-процеси і співпрацю з різними стейкхолдерами.

Серед останніх модифікацій концепції корпоративної соціальної відповідальності можна виділити такі напрями [6]:

- екологічна соціальна відповідальність;
- соціально - відповідальний маркетинг;
- соціально - відповідальне інвестування;
- залучення зацікавлених сторін;
- корпоративна підзвітність;
- політична корпоративна відповідальність;
- створення спільних цінностей.

Влада, бізнес та громада можуть використовувати соціальну відповідальність як спосіб диференціації на ринку.

Взаємодія влади, бізнесу та громади є складним і багатоаспектним процесом, оскільки кожен з учасників має власну систему інтересів, мотивацій

і способів досягнення результатів. Це зумовлює виникнення низки сучасних викликів, які ускладнюють ефективну кооперацію між сторонами: [8;11].

- партнерство у форматі «влада - бізнес - громада» інколи поступається за рівнем результативності традиційним ринковим взаєминам, оскільки доповнюється соціальною складовою, що висуває додаткові вимоги до процесів планування, контролю та прийняття рішень;

- економічні партнери часто демонструють обережність щодо інвестицій у проекти з вираженою суспільною орієнтацією. Поширеною є думка, що соціальні пріоритети можуть зменшити прибутковість та підвищити ризики, що для бізнесу є критично важливими факторами;

- відмінності у стратегічних цілях та ціннісних орієнтирах сторін здатні провокувати конфлікти, затримувати реалізацію спільних ініціатив і негативно впливати на досягнення поставлених завдань;

- різні підходи до управління, рівень бюрократизації або специфіка роботи окремих секторів можуть спричиняти непорозуміння і знижувати ефективність координації. Це ускладнює узгодження рішень, що важливо для оперативного реагування на виклики розвитку громади.

Таким чином, партнерська модель взаємодії вимагає постійного перегляду інструментів співпраці, зміцнення довіри та підвищення професійної спроможності всіх учасників процесу.

Відсутність довіри між бізнесом, громадою та владою може ускладнити співпрацю.

Доцільним є виділення таких основних етапів ефективного партнерства, як реалізації публічної політики [40, 49]:

- обговорення спільних цілей для потенційних партнерів та аналізу вигоди від їх досягнення;

- формування партнерства, побудова дій на короткострокову та довгострокову перспективу, визначення стратегічних цілей;

- план взаємодії;

- аналіз наявних ресурсів партнерства;

- ініціювання спільних проєктів;
- аналіз результатів;
- оцінка та можливе коригування;
- інституціоналізація партнерства.

В процесі налагодження співпраці між сторонами особлива увага приділяється взаємному діалогу, взаєморозумінню, спільній роботі.

Кожен із зазначених етапів вимагає не лише чіткого дотримання визначених процедур, а й готовності до спільного прийняття рішень та розподілу відповідальності між учасниками партнерства. Важливим аспектом є формування механізмів постійної комунікації та координації дій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби громади. Ефективне партнерство передбачає також належне управління ризиками, прозорий моніторинг прогресу та публічну звітність, що підсилює довіру громадян і стимулює подальше залучення бізнесу до реалізації суспільно важливих ініціатив.

За думкою автора Дзвінчука Д.І. для успішного управління розвитком територіальних громад в Україні та з метою ефективності реалізації потенціалу економічного розвитку, присутні такі рекомендації [13]:

- співпраця та партнерство з місцевим бізнесом;
- прозорість дій влади та залучення громади до процесів прийняття рішення;
- наявність консолідованої стратегії розвитку та доступності громади до процесу її формування та реалізації;
- відкритість в діях влади щодо благоустрою та проєктів покращення комфортності життя мешканців відповідно до їх пріоритетів та потреб;
- розуміння та врахування інтересів бізнесу, лідерів громади, молоді та цільових груп, залучення їх до суспільної справи;
- розвиток громадського сектору та співпраці з громадськими організаціями [13].

Упродовж останніх десятиліть у світовому науковому дискурсі та управлінській практиці сформувався широкий спектр концепцій і теоретичних підходів, спрямованих на розкриття природи взаємодії бізнесу з органами місцевого самоврядування крізь призму соціальної відповідальності та партнерства у розвитку територій. Вкладаючи частину коштів у соціальні та філантропічні програми, бізнес-організації скорочують свій поточний прибуток, але у довгостроковій перспективі створюють сприятливе соціальне оточення і, таким чином, стійкий прибуток у майбутньому.

Співпраця влади, бізнесу та громади, як умова ефективної публічної політики, може реалізовуватися в різних форматах, що залежать від суспільних потреб і доступних ресурсів кожної зі сторін, зокрема [35]:

- реалізація спільних соціально значущих проєктів, у межах яких підприємницький сектор бере на себе фінансування або матеріальну підтримку, громадські організації забезпечують експертний супровід і взаємодію з населенням, а влада - необхідні адміністративні рішення, земельні ресурси чи дозвільні документи (наприклад, будівництво дитячого садка або об'єктів соціальної інфраструктури);

- організація спільних досліджень і моніторингів суспільно важливих проблем, коли бізнес виступає інвестором, громадські організації проводять збір та аналіз даних, а влада гарантує доступ до офіційної статистики та інших інформаційних баз (як-от дослідження екологічної ситуації чи соціального добробуту населення);

- проведення навчальних, просвітницьких і тренінгових програм, спрямованих на розвиток людського потенціалу: бізнес може надавати ресурси (приміщення, обладнання, наставництво), неурядовий сектор - адаптувати освітні програми до потреб громади, тоді як влада - забезпечувати організаційну або грантову підтримку для реалізації таких ініціатив;

- державно-приватне партнерство - співпраця для реалізації інфраструктурних або соціальних проєктів, де бізнес інвестує кошти й отримує частину вигоди, а держава гарантує правову підтримку та

використання об'єкта (наприклад, модернізація систем водопостачання, будівництво доріг, сміттесортувальних станцій). В Україні діяльність у рамках державно-приватного партнерства регулюється Законом України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI [18], Законом України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX [19] та низкою підзаконних нормативно-правових актів;

- грантово-інвестиційне партнерство - бізнес або влада надають гранти чи співфінансування для громадських ініціатив, які мають суспільну користь (соціальні інновації, екологічні програми, підтримка молодіжного підприємництва);

- корпоративна філантропія та соціальні інвестиції - підтримка громади через благодійні програми, спонсорство, фінансування соціальних послуг, гуманітарних потреб (створення спортивних майданчиків, культурних центрів, закупівля медичного обладнання);

- створення консультаційно - дорадчих органів - утворення спільних рад, комісій чи робочих груп для участі у формуванні політики розвитку громади, що забезпечує публічність прийняття рішень і врахування інтересів бізнесу та громади;

- спільні інформаційні кампанії та комунікаційні проекти - популяризація соціально важливих тем (роздільний збір відходів, підприємницька освіта, громадська активність), що сприяє формуванню свідомої поведінки населення;

- інноваційно-технологічні партнерства - впровадження цифрових сервісів, «розумних» рішень, енергомодернізації за участі бізнесу як технологічного провайдера, а громади - як користувача і співінвестора (наприклад, Smart City - рішення для транспорту чи безпеки).

Різноманіття форм співпраці дозволяє залучати до розвитку громади ширший спектр ресурсів - фінансових, управлінських, інтелектуальних та соціальних, що підвищує ефективність реалізації стратегічних цілей територіального розвитку.

Для формування сприятливих умов і розвитку в Україні громадської ініціативи та самоорганізації, створення та функціонування інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування розроблено і впроваджено Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки [27].

Бізнес, влада та громада мають різні ресурси та компетенції, які можуть бути використані для досягнення спільних довготривалих цілей. Саме розвиток системи комунікацій між бізнесом, громадою та бізнес-організаціями є не лише проявом ефективної публічної політики, а й важливим кроком для забезпечення вироблення стратегічних напрямів: ефективного вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя населення, зміцнення демократичних інститутів. Спільна взаємодія призводить до багатьох позитивних результатів: зміцнення демократичних інститутів (розвитку громадянського суспільства та підвищенню довіри між громадянами та владою), підвищення якості життя мешканців, більш ефективного вирішення соціальних проблем (бідність, безробіття), створення нових робочих місць, підвищення рівня освіти та охорони здоров'я, покращення стану навколишнього середовища.

Бізнес, громада та влада маючи динамічне середовище сьогодні повинні співпрацювати більш ефективно, щоб забезпечити вирішення соціальних проблем та підвищення якості життя населення.

Для реалізації цих стратегічних напрямів необхідним є саме створення умов для розвитку партнерства між бізнесом, громадою та владою, розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, залучення громадськості до ухвалення рішень, що стосуються інтересів суспільства. Тож доцільно розробити ефективний механізм взаємодії бізнесу, громади та влади, що в результаті будуть забезпечувати прозорість, підзвітність та ефективність співпраці.

1.3. Стан вивченості предмету дослідження: міждисциплінарний підхід

В ході вивчення предмета дослідження свідчить, що проблематика формування публічної політики на засадах системи комунікації органів влади з бізнес-організаціями розглядається в сучасному науковому дискурсі переважно з міждисциплінарних позицій. У працях українських дослідників дана проблема перебуває на перетині політологічного аналізу публічної політики та управлінського підходу до організації взаємодії й комунікації між суб'єктами публічного врядування.

Теоретичні засади формування публічної політики через комунікативну взаємодію влади та недержавних акторів розкрито у працях О. Третяка [41], який наголошує на необхідності узгодження інтересів влади, бізнесу та громадськості через інституціоналізовані механізми комунікації. У цьому контексті публічна політика постає не лише як результат управлінських рішень, а як процес трансформації суспільних потреб у практичні дії за участі бізнес-організацій.

Процесний і прикладний вимір предмета дослідження представлений у роботах О. Сидорчука [37] та А. Дубкова [15], де система комунікації розглядається як ключовий інструмент реалізації публічної політики на місцевому рівні. Дослідники підкреслюють, що ефективність взаємодії органів місцевого самоврядування з бізнесом залежить від наявності сталих комунікативних каналів, механізмів зворотного зв'язку та чітко визначених процедур участі бізнес-організацій у формуванні управлінських рішень.

У працях економічного й управлінського спрямування О. Білоусова [20], Н. Грущинська [9], О. Ковальова [22] акцент зроблено на практичних аспектах комунікації влади та бізнесу, зокрема в контексті реалізації спільних програм розвитку, публічно-приватного партнерства та корпоративної соціальної відповідальності. Водночас автори зазначають, що відсутність системної комунікації обмежує потенціал співпраці та знижує результативність публічної політики.

Важливим доповненням до наукового аналізу є роботи, присвячені соціально-комунікативному виміру публічної політики О.М. Рибачук [34], К.С. Лозовська [24], Ю.Ж. Шайгородський [45] та ін., у яких співпраця влади і бізнес-організацій розглядається як елемент ширшого публічного діалогу. У цьому контексті комунікація, довіра та залучення стейкхолдерів постають передумовами легітимності та сталості публічної політики.

Залежно від конкретного контексту публічну політику можна розглядати і як явище, і як засіб, інструмент та механізм [28]. Тому систематизація провідних теорій, що використовуються в аналізі публічної політики, дає змогу глибше осмислити механізми ухвалення рішень, логіку формування партнерств, мотивацію недержавних акторів та закономірності функціонування політичного простору громади. В таблиці 1.2 узагальнено ключові наукові підходи та демонструє, як вони застосовуються для дослідження та практичного впровадження публічної політики на рівні громади.

Таблиця 1.2

Наукові галузі та їх застосування в публічній політиці

Наукові галузі / теоретичні підходи	Застосування в публічній політиці
1	2
Політична наука	
Теорія групової політики	Пояснює взаємодію держави з різними організованими групами інтересів. Визначає публічну політику як результат конкуренції та узгодження вимог соціальних груп. Дозволяє розкрити плюралістичну та корпоративістську моделі формування рішень.
Теорія заінтересованих сторін (stakeholders theory)	Описує, чому недержавні актори залучаються до створення політики, і які стратегії вони використовують для впливу на державні рішення. Надає розуміння мотивації бізнесу, громадськості та інших суб'єктів у публічній сфері.
Концепція політичного лобювання	Розкриває механізми цілеспрямованого впливу різних груп на органи влади з метою просування власних інтересів. Дозволяє пояснити інструменти адвокації, консультацій та політичного тиску.
Концепція політичних мереж	Описує формування стійких коаліцій державних і недержавних акторів, що діють у межах складних взаємозалежних мереж. Дозволяє дослідити горизонтальні зв'язки та взаємний обмін ресурсами у процесі формування політики.

«Продовження таблиці 2.1»

1	2
Інституціональна теорія	Визначає, як інституційні правила, норми та формальні вимоги впливають на поведінку учасників політики. Пояснює, чому різні актори обирають різні стратегії залежно від політичного та правового середовища.
Менеджмент	
Ресурсна теорія організації	Розглядає взаємодію з органами влади як спосіб формування стратегічних ресурсів — від доступу до інфраструктури до інвестицій та експертної підтримки.
Поведінкова теорія фірми	Пояснює, як підприємства реагують на дії влади та зовнішні зміни. Дозволяє прогнозувати активність бізнесу у суспільно-політичних процесах з огляду на ризики, стимули та очікування.
Економічна наука	
Теорія колективної дії	Пояснює природу інтересів та механізми самоорганізації груп. Допомогає зрозуміти, як формуються коаліції, спільні ініціативи та «колективні блага», що впливають на політику.
Теорія суспільного вибору	Інтерпретує політичні рішення як результат раціонального обміну, де недержавні актори розглядають політику як «товар», що може бути вигідним або невигідним залежно від індивідуальних інтересів.
Теорія ігор	Аналізує взаємодію між владою, бізнесом і громадськістю як стратегічну гру, у якій актори прогнозують дії інших та коригують власну поведінку для досягнення оптимального результату.
Теорія трансакційних витрат	Розкриває логіку формування коаліцій і партнерств, пояснюючи, як актори зменшують витрати на переговори, координацію та контроль, об'єднуючи ресурси задля вирішення політичних проблем.

Джерело [41]

Систематизація міждисциплінарних теорій свідчить, що взаємодія влади, бізнесу та громадськості в публічній політиці має мережевий, багаторівневий і ресурсно зумовлений характер, у якому поєднуються інституційні правила, стратегічні інтереси та комунікаційні механізми. Саме це теоретичне підґрунтя дозволяє обґрунтувати в магістерській роботі доцільність формування публічної політики Білогородської територіальної громади на засадах інституціоналізованої системи

Таким чином, аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що хоча окремі теоретичні та прикладні аспекти взаємодії влади і бізнесу достатньо широко досліджені, питання формування публічної політики саме на засадах цілісної системи комунікації з бізнес-організаціями залишається

недостатньо систематизованим. Це зумовлює необхідність подальшого комплексного дослідження, спрямованого на поєднання теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікативної складової публічної політики на рівні територіальної громади.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дослідження розкрито теоретичні засади формування публічної політики територіальної громади, що дало змогу поглиблено дослідити її сутність, структуру та роль у сучасному врядуванні.

Аналіз наукових підходів дозволив визначити основні етапи еволюції поняття «публічна політика». Перший підхід пов'язаний із розумінням публічної політики як діяльності держави, спрямованої на регулювання суспільних процесів та управління суспільними ресурсами. У цьому контексті її розглядали як елемент публічного управління та інструмент реалізації політичних рішень у сферах суспільного розвитку. Другий підхід стосується інтерпретації публічної політики через концепції публічного менеджменту, де акцент переноситься на ефективність, сервісність влади, прозорість ухвалення рішень та підзвітність перед громадянами. Політика розглядається як процес організації управлінських практик, орієнтованих на результат. Третій, сучасний підхід зосереджується на публічній політиці як взаємодії різних суспільних груп і стейкхолдерів, що спільно формують зміст політичних рішень. Вона трактується не лише як дії влади, а як форма соціальної взаємодії і колективної дії, в якій узгоджуються інтереси влади, бізнесу та громади.

Таким чином, сутність публічної політики у сучасному вимірі визначається як комплексний багатовимірний процес, що поєднує політичні, управлінські та соціально-комунікаційні аспекти. Її ключова мета - досягнення суспільного добробуту шляхом балансування інтересів, забезпечення участі

громадян у врядуванні, а також формування ефективних механізмів зворотного зв'язку в системі «влада - громада - бізнес».

У контексті територіальної громади публічна політика розглядається як результат і водночас інструмент ефективного місцевого врядування. Її сутність полягає у здатності державних та муніципальних інституцій створювати умови для відкритого діалогу, забезпечувати прозорість, підзвітність і залучення громадян до процесу прийняття рішень. Важливим механізмом реалізації публічної політики є зворотний зв'язок між владою, громадянами, засобами масової інформації та бізнесом, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень і рівня довіри до влади. Саме така взаємодія формує публічний простір, де рішення ухвалюються на основі консенсусу, партнерства та балансу інтересів.

Система комунікації органів місцевого самоврядування з бізнес-організаціями є цілісним інституційно організованим механізмом взаємодії, що забезпечує постійний і структурований обмін інформацією, позиціями та інтересами між владою і підприємницьким сектором у процесі формування, реалізації та оцінювання публічної політики територіальної громади. У межах сучасних підходів до публічного врядування така система розглядається не лише як технічний інструмент передавання інформації, а як ключова умова легітимності управлінських рішень і сталого розвитку громади.

Комунікаційна взаємодія між владою та бізнесом базується на поєднанні інституціоналізованих каналів, процедур і практик, які створюють можливості для залучення підприємницького середовища до визначення пріоритетів розвитку, обговорення регуляторних рішень та спільного пошуку відповідей на соціально-економічні виклики. Через систему комунікації інтереси бізнес-організацій інтегруються в управлінський процес, трансформуючись із приватних ініціатив у складову публічних рішень.

Цілісність системи комунікації проявляється у послідовному переході від інформування до консультування, діалогу та партнерства. На початковому рівні комунікація забезпечує прозорість діяльності органів місцевого

самоврядування та передбачуваність управлінських дій для бізнесу. На наступних етапах вона набуває характеру двостороннього обміну думками, що дозволяє виявляти потреби підприємницького середовища, зменшувати конфліктність та формувати довіру. Найвищим рівнем розвитку системи є партнерство, у межах якого влада і бізнес беруть спільну участь у плануванні, реалізації та оцінюванні проєктів і політик розвитку громади.

Важливою ознакою ефективної системи комунікації є наявність механізмів зворотного зв'язку, які функціонують на всіх етапах політичного циклу. Зворотний зв'язок забезпечує коригування управлінських рішень відповідно до змін економічного середовища, дозволяє оцінювати результати політики та підвищує рівень підзвітності органів влади перед бізнесом і громадою. Інституціоналізація таких механізмів сприяє переходу від ситуативних контактів до сталих форм взаємодії.

У роботі доведено, що партнерство є фундаментальною умовою ефективної публічної політики на місцевому рівні. Влада, бізнес і громада володіють різними, але взаємодоповнювальними ресурсами - фінансовими, управлінськими, інституційними, соціальними. Їх поєднання сприяє розвитку територій, реалізації суспільно важливих проєктів, інноваційному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності громади й поліпшенню якості життя населення. Корпоративна соціальна відповідальність і державно-приватне партнерство постають дієвими інструментами такої співпраці. У контексті децентралізації та євроінтеграційних процесів така політика стає основою сталого розвитку територіальних громад.

Залучення бізнесу до процесу формування та реалізації публічної політики забезпечує ефективний розподіл ресурсів, підвищує конкурентоспроможність території, сприяє створенню робочих місць і поліпшенню якості життя населення.

Отже, перший розділ дозволив визначити, що публічна політика є ключовим інструментом забезпечення ефективного врядування, соціальної згуртованості та сталого розвитку. Її результативність безпосередньо залежить

від здатності влади, бізнесу та громади діяти узгоджено, формувати партнерські відносини й використовувати потенціал кожного сектора в інтересах суспільства. Саме така взаємодія є фундаментом сучасної моделі управління, орієнтованої на людину, участь і спільну відповідальність за майбутнє громади.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В БІЛОГОРОДСЬКІЙ ГРОМАДІ БУЧАНСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Індикатори оцінювання та моделі публічної політики громади

Ефективність публічної політики на рівні територіальної громади визначається не лише змістом ухвалених управлінських рішень, а й якістю їх реалізації, ступенем залучення зацікавлених сторін та реальним впливом на соціально-економічний розвиток території. У зв'язку з цим особливою актуальності набуває оцінювання публічної політики, яке дає змогу комплексно проаналізувати управлінські процеси, результати діяльності органів місцевого самоврядування та довгострокові наслідки реалізованих політичних рішень.

У сучасній політичній науці оцінювання публічної політики розглядається як невід'ємна складова політичного циклу та інструмент зворотного зв'язку між владою, бізнесом і громадськістю. Українські дослідники І.І. Петренко, О.І. Салтовський, В.М. Федорченко та В.В. Колюх у статті «Особливості оцінювання публічної політики: уроки для України» пропонують здійснювати оцінювання публічної політики у двох взаємодоповнювальних площинах - оцінювання процесів та оцінювання результатів [34]. Такий підхід дозволяє одночасно аналізувати, як саме реалізується політика, і яких змін вона фактично досягає для цільових груп та суспільства загалом.

У міжнародній та українській практиці оцінювання публічної політики значною мірою ґрунтується на принципах Good Governance, які передбачають прозорість ухвалення рішень, підзвітність органів влади, участь громадян і бізнесу, ефективність та орієнтацію на результат. Саме ці принципи використовуються як нормативна основа для формування системи

індикаторів, що відображають якість функціонування інститутів публічної політики.

Важливим орієнтиром для оцінювання публічної політики є також підходи програми SIGMA, у межах яких індикатори групуються за такими напрямками, як стратегічне планування, розробка та координація політики, державна служба й управління людськими ресурсами, підзвітність, надання публічних послуг та управління публічними фінансами. Застосування цих підходів дозволяє оцінити не лише окремі результати політики, а й інституційну спроможність органів публічної влади.

Узагальнюючи зазначені теоретичні підходи, у межах даного дослідження оцінювання публічної політики здійснюється за допомогою системи індикаторів, що охоплює різні етапи її реалізації - від залучення ресурсів до довгострокового соціально-економічного впливу.

Розглянемо види індикаторів оцінювання публічної політики:

- Індикатори ресурсу. Характеризують ресурси, вкладені у реалізацію.

Приклад: обсяг бюджетних коштів, спрямованих на реалізацію програми розвитку громади.

- Індикатори процесу. Оцінюють, як саме реалізується політика.

Приклад: кількість публічних консультацій із бізнесом під час підготовки місцевих регуляторних актів.

- Індикатори результату. Фіксують безпосередній продукт діяльності.

Приклад: кількість підписаних договорів публічно-приватного партнерства у громаді.

- Індикатори ефекту: Показують зміни у поведінці або стані цільових груп.

Приклад: зростання кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу на території громади.

- Індикатори впливу - Відображають довгострокові суспільні зміни.

- Приклад: підвищення рівня зайнятості населення та доходів місцевого бюджету.

Для поглибленого аналізу в підрозділі 2.1 застосовується кейс-підхід, який передбачає використання всієї системи індикаторів до одного конкретного інструменту публічної політики. Такий підхід дозволяє не фрагментарно, а комплексно оцінити ефективність політики на всіх етапах її реалізації.

Пропонуємо розглянути Кейс №1 Громадський бюджет Білогородської територіальної громади

Таблиця 2.1.

Проекти, які приймали участь в Програмі Громадський бюджет

№	Назва проекту	Вартість, грн.	Категорія
1	Маленькі винахідники-великі науковці	960584	Освіта
2	Родинно-оздоровчий простір «Щасливі всі»	990000	Охорона здоров'я
3	Language Planet	514642	Освіта
4	Скейт-парк в Музичах	352934	Спорт
5	Спортивний простір, село Гореничі	420256	Спорт
6	Мотузковий ігровий майданчик для дітей віком від 3 до 9 років с. Музичі	109448	Соціальний захист
7	Пересувна науково-мистецька лабораторія «Башта»: залучення підлітків Білогородської громади	246000	Культура та туризм
7	Пішохід в безпеці	720000	Дорожньо-транспортна інфраструктура
8	Еко-ініціатива «Плюсбатерейка-мінус лампочка»	621168	Навколишнє середовище
9	Молодіжний хаб	152650	Громадянське суспільство

Джерело: складено автором

За результатами онлайн та офлайн голосування переміг проект «Маленькі винахідники-великі науковці», метою якого було якісне оновлення засобів навчання та лабораторного, демонстраційного обладнання для кабінетів математично-природничого напрямку, що суттєво покращить як рівень викладання, так і рівень засвоєння учнями матеріалу. Проект був успішно реалізований.

Таблиця 2.2

Індикатори оцінювання публічної політики на прикладі кейсу

Вид індикатора	Теоретичний зміст індикатора	Прояв індикатора у кейсі громадського бюджету	Аналітична оцінка
Індикатори ресурсу	Характеризують обсяг і структуру ресурсів, залучених для реалізації публічної політики (фінансові, організаційні, кадрові)	Затвердження Програми «Громадський бюджет на 2021–2027 роки»; виділення коштів з місцевого бюджету; забезпечення організаційного супроводу (прийом проєктів, адміністрування голосування)	Громада мала достатню ресурсну та організаційну спроможність для запуску й реалізації інструменту громадського бюджету
Індикатори процесу	Відображають якість реалізації політики, дотримання процедур, рівень прозорості та інклюзивності	Відкритий прийом проєктних пропозицій; онлайн та офлайн голосування мешканців; публічне оголошення результатів	Процедура реалізації громадського бюджету відповідала принципам відкритості, прозорості та участі, що свідчить про належну якість управлінського процесу
Індикатори результату	Фіксують безпосередні продукти діяльності органів публічної влади	Подання та реалізація проєктів у сферах освіти, спорту, культури, екології; реалізація проєкту-переможця «Маленькі винахідники - великі науковці»	Громадський бюджет забезпечив конкретні, вимірювані результати публічної політики у вигляді реалізованих локальних ініціатив
Індикатори ефекту	Відображають зміни у поведінці або стані цільових груп у середньостроковій перспективі	Зростання зацікавленості мешканців у громадській участі; активізація ініціативності; формування практик взаємодії з органами місцевого самоврядування	Реалізація громадського бюджету сприяла підвищенню громадської активності та залученості мешканців до управління розвитком громади
Індикатори впливу	Характеризують довгострокові соціальні та інституційні зміни	Формування культури участі; підвищення довіри до місцевої влади; наближення громади до моделі інклюзивного публічного врядування	Громадський бюджет виступає чинником довгострокової трансформації публічної політики громади та зміцнення демократичних управлінських практик

Джерело: складено автором

Застосування системи індикаторів входу, процесу, результату, наслідку та впливу до одного кейсу - громадського бюджету Білогородської

територіальної громади -дозволило комплексно оцінити публічну політику на всіх етапах її реалізації. Отримані результати свідчать, що громадський бюджет є не лише інструментом участі громадян, а й важливим елементом формування інклюзивної моделі публічного врядування на локальному рівні.

Пропонуємо розглянути Кейс №2: наявність стратегічних документів розвитку (зокрема, Стратегія розвитку Білогородської територіальної громади до 2030 року)

У 2024 р. затверджено Стратегію розвитку до 2030 р. з головною метою підвищення якості життя через економічний добробут і щоденний комфорт [39]. Стратегія розвитку Білогородської територіальної громади до 2030 року, відповідає Державній стратегії регіонального розвитку, Стратегії розвитку Київської області та Цілям сталого розвитку ООН. Такий індикатор відображає ступінь орієнтації публічної політики на довгострокові цілі, що включають підвищення якості життя населення, посилення економічного потенціалу, модернізацію інфраструктури та забезпечення безпеки. Для розробки стратегії було утворено робочі групи за відповідними напрямками та залучені фахівці певних галузей, мешканці громади та представники бізнесу.

Таблиця 2.3

Індикатори оцінювання публічної політики на прикладі кейсу

Вид індикатора	Теоретичний зміст індикатора	Прояв індикатора у кейсі Стратегії розвитку	Аналітична оцінка
1	2	3	4
Індикатори ресурсу	Характеризують ресурси, залучені для формування та реалізації публічної політики (фінансові, кадрові, організаційні, експертні)	Виділення бюджетних та організаційних ресурсів на розробку Стратегії; створення робочих груп; залучення фахівців, представників бізнесу та громадськості	Громада мала достатню інституційну та ресурсну спроможність для підготовки стратегічного документа розвитку

«Продовження табл. 2.3»

1	2	3	4
Індикатори процесу	Відображають якість управлінських процедур, рівень інклюзивності, прозорості та координації	Проведення консультацій, стратегічних сесій, обговорень із мешканцями та бізнесом; міжсекторальна взаємодія під час формування пріоритетів	Процес розробки Стратегії відповідає принципам Good Governance та інклюзивного врядування
Індикатори результату	Фіксують безпосередні продукти реалізації політики	Затвердження Стратегії розвитку Білогородської громади до 2030 року; визначення стратегічних цілей, операційних завдань та індикаторів реалізації	Стратегія є формалізованим управлінським результатом, що задає рамки публічної політики громади
Індикатори ефекту	Відображають середньострокові зміни у практиках управління та поведінці стейкхолдерів	Узгодження програм соціально-економічного розвитку з цілями Стратегії; активізація участі бізнесу у реалізації проєктів розвитку	Стратегія стала інструментом координації публічної політики та партнерської взаємодії
Індикатори впливу	Характеризують довгострокові соціально-економічні та інституційні зміни	Орієнтація публічної політики на підвищення якості життя, економічну стійкість, інвестиційну привабливість та безпеку громади	Стратегія формує довгострокову траєкторію розвитку громади та підсилює її спроможність як суб'єкта публічної політики

Джерело: складено автором

Застосування системи індикаторів оцінювання публічної політики - ресурсної спроможності, управлінського процесу, результативності, ефекту та впливу - дозволяє здійснити комплексний і багатовимірний аналіз якості публічного врядування. Сукупність цих індикаторів забезпечує оцінку не лише наявності ресурсів і формального виконання управлінських процедур, а й здатності публічної політики трансформуватися у конкретні результати та довгострокові суспільні зміни. Індикатори входу відображають інституційну й фінансову спроможність органів влади, індикатори процесу - рівень

прозорості, підзвітності та участі стейкхолдерів, індикатори результату - фактичні управлінські досягнення, тоді як індикатори ефекту й впливу дозволяють оцінити сталі соціально-економічні та інституційні трансформації.

Таким чином, системне використання зазначених індикаторів створює аналітичну основу для об'єктивного оцінювання публічної політики, виявлення її сильних і проблемних аспектів та формування обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на сталий розвиток територіальної громади й партнерську взаємодію влади, бізнесу та громадськості.

2.2. Стан публічної політики в Білогородській громаді Бучанського району Київської області

Стан публічної політики в Білогородській територіальній громаді Бучанського району Київської області на нашу думку варто описувати через кілька вимірів: стратегічний, інституційний, фінансовий, соціальний та комунікаційний.

1. Стратегічний вимір

Громада має затверджену Стратегію розвитку до 2030 року, яка узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку, Стратегією розвитку Київської області та Цілями сталого розвитку до 2030 року. Це означає, що публічна політика офіційно орієнтується на довгострокові стратегічні цілі, а саме: підвищення якості життя мешканців, зміцнення економічного потенціалу, розвиток інфраструктури та безпеки.

2. Інституційний вимір та механізми участі

Білогородська сільська рада функціонує як активний суб'єкт публічної політики: ухвалюються рішення щодо бюджету, програм розвитку, просторового планування, підтримки бізнесу й соціальної сфери. Регулярні сесії, оприлюднення проектів рішень і результатів поіменного голосування, а також оголошення про громадські слухання з питань містобудівної

документації та стратегічної екологічної оцінки демонструють інституціоналізовані механізми прозорості та участі. Для громади характерна практика консультацій з громадськістю при розробці Стратегії та її еко-оцінки, де було утворено робочі групи за участі фахівців відповідного напрямку, мешканців, та бізнесу, що відповідає підходам good governance і розширює простір для взаємодії влади, бізнесу та мешканців.

3. Фінансовий вимір та пріоритети бюджету

Бюджетні документи на 2024 рік показують зростання масштабів фінансування та ускладнення структури видатків громади, що типово для приміської території з інтенсивним демографічним і економічним розвитком. У воєнних умовах Білогородська громада суттєво переорієнтувала бюджетну політику в бік безпекових і соціальних програм: лише на програму соціального захисту «Турбота» у 2024 році було спрямовано близько 18,5 млн грн, причому близько 75% коштів – на підтримку військовослужбовців та їхніх родин. Додатково громада спрямовує десятки мільйонів гривень на оборону та безпекові заходи, інвестиції в інфраструктуру та підтримку вразливих груп населення, що формує специфічний «воєнний профіль» місцевої публічної політики.

3. Соціальна спрямованість та робота з вразливими групами

Після початку повномасштабної війни Білогородська громада стала місцем проживання значної кількості внутрішньо переміщених осіб; це посилило навантаження на інфраструктуру, соціальні послуги та житловий фонд. Реакція громади проявляється у розгортанні програм гуманітарної допомоги, підтримки ВПО й сімей захисників (через програму «Турбота» та благодійні ініціативи), а також у проєктах з підвищення стійкості критичної інфраструктури (забезпечення генераторами, модернізація садочків, укриттів тощо).

Це свідчить про домінування соціально орієнтованого вектора публічної політики, хоча зберігаються ризики «перевантаження» бюджету передусім короткостроковими витратами на шкоду інвестиційним проєктам розвитку.

4. Інвестиційний та інфраструктурний виміри

Білогородська сільська рада активно використовує державні та донорські інструменти фінансування для реалізації проєктів у межах національної цифрової екосистеми DREAM і регіональних програм. Погоджені заявки на мільйонні суми (зокрема понад 6,2 млн грн) свідчать про спроможність органів місцевого самоврядування генерувати і захищати інфраструктурні проєкти у співпраці з обласною державною адміністрацією. Водночас масштаб оновлення інфраструктури все ще відстає від темпів житлової забудови та бізнес-активності, що загострює проблеми транспортної доступності, навантаження на інженерні мережі, екологічні ризики тощо.

5. Комунікація

Офіційні ресурси громади, регулярно інформують мешканців про графіки відключень електроенергії, кібербезпеку, боротьбу з підпалами рослинності, перелік укриттів, консультації щодо містобудівної документації. Білогородська територіальна громада не має затвердженої Комунікаційної стратегії як інструменту реалізації публічної політики в громаді.

Отже, стан публічної політики в Білогородській громаді можна охарактеризувати як такий, що перебуває на етапі переходу від переважно адміністративно-бюджетної моделі до більш комплексного підходу на засадах good governance і співпраці з різними стейкхолдерами.

Сильними сторонами є наявність сучасної Стратегії до 2030 року, розбудова механізмів прозорості та консультацій, активна соціальна та оборонна підтримка, використання державних та донорських інструментів фінансування.

До ключових викликів належать: дисбаланс між поточними соціально-безпековими видатками й інвестиціями в довгостроковий розвиток; недостатня інтегрованість бізнесу й громадських організацій у реалізацію

стратегії; перевантаження інфраструктури внаслідок швидкого зростання населення; а також потреба у системнішій екологічній політиці.

Білогородська сільська рада відповідно до Порядку визначення територій відновлення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 № 731 відноситься до територій відновлення [39]. Демографічна динаміка є одним із базових показників ефективності реалізації публічної політики громади, адже саме чисельність населення, його структура та мобільність визначають соціально-економічні пріоритети, обсяг бюджетних надходжень і напрями розвитку публічних послуг.

Для Білогородської територіальної громади, що входить до складу Бучанського району Київської області, демографічні процеси у 2021-2025 роках стали відображенням активних урбанізаційних і соціально-економічних змін «...у табл. 2.4». Зростання чисельності мешканців громади зумовлене як природним приростом, так і міграційним припливом населення із міста Києва та інших регіонів країни, особливо після 2022 року, коли територія громади почала відігравати роль безпечного приміського простору.

Протягом 2021–2025 років чисельність населення Білогородської громади зросла на понад 9 тис. осіб (близько 20 %). Такий динамічний приріст пояснюється такими основними чинниками:

- приміське розташування громади-територія належить до Київської агломерації, що стимулює міграцію мешканців столиці до новобудов у межах Білогородської територіальної громади.

- активна житлова забудова - у 2021-2025 рр. збудовано десятки нових житлових комплексів, зокрема в селах Білогородка, Гореничі, Стоянка, Шевченкове, що сприяло приросту населення на території громади.

- зміна статусу території - у 2023 році громада офіційно віднесена до категорії «територій відновлення» відповідно до постанови КМУ № 731, що дало можливість реалізовувати державні програми з відбудови та розселення внутрішньо переміщених осіб.

**Динаміка чисельності населення Білогородської територіальної
громади (2021–2025 рр.)**

Рік	Зареєстроване населення (осіб)	Фактичне населення (осіб, орієнтовно)	Приріст / зміна, %	Коментар
2021	26986	≈ 45000	—	За даними Держреєстру виборців на початок 2022 р.
2022	27420	≈ 48500	+7,8 %	Вплив внутрішньої міграції з Києва та передмість
2023	28306	≈ 51200	+5,6 %	Зростання забудови, приріст домогосподарств
2024	29540	≈ 54000	+5,5 %	Приріст за рахунок нових ЖК і переселенців
2025 (станом на 30.09.)	30784	≈ 56 000	+3,7 %	урбанізаційна активність, статус «території відновлення»

Джерело: Стратегія розвитку Білогородської громади до 2030 р [39]

У 2021–2025 роках Білогородська територіальна громада демонструє сталу позитивну динаміку чисельності населення, зумовлену інтенсивною внутрішньою міграцією, активною житловою забудовою та привабливістю громади як території проживання поблизу м. Києва. Водночас суттєвий розрив між зареєстрованим і фактичним населенням свідчить про додаткове навантаження на інфраструктуру й публічні послуги та актуалізує потребу вдосконалення публічної політики громади, зокрема у сфері просторового планування, бюджету та взаємодії з бізнесом.

2.3. Особливості та результати співпраці Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями

Успіх політики місцевого розвитку безпосередньо залежить від здатності органів місцевого самоврядування будувати ефективне партнерство з бізнесом, забезпечувати прозорість ухвалення управлінських рішень, впроваджувати інклюзивні підходи до стратегічного планування та орієнтуватися на реальні потреби мешканців громади [30]. Така модель сприяє формуванню довіри між владою, громадою та бізнесом, що є ключовою умовою сталого розвитку територій та підвищення їхньої інвестиційної привабливості.

Щоб проаналізувати результати співпраці Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями, для початку проаналізуємо кількість зареєстрованих бізнес-організацій та структуру місцевого бюджету.

Аналіз динаміки зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності свідчить, що протягом 2022-2025 років Білогородська територіальна громада продемонструвала зростання підприємницького сектору на 27%, що є показником підвищення ефективності місцевої економічної політики та активізації бізнес - середовища. Такі зміни є результатом послідовної реалізації інструментів публічної політики, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу, створення сприятливих умов для започаткування підприємницької діяльності та залучення інвестицій. В даній запропонованій таблиці із зведеними даними бачимо динаміку кількості зареєстрованих бізнес - організацій на території Білогородської територіальної громади «...у табл.2.6».

Збільшення кількості фізичних осіб-підприємців майже на тисячу одиниць свідчить про формування нової моделі взаємодії влади й бізнесу, заснованої на принципах партнерства, довіри та спільної відповідальності за розвиток громади. Це відповідає сучасним підходам до публічного врядування, де головним пріоритетом є інклюзивність рішень і горизонтальна взаємодія між суб'єктами політики - органами влади, бізнесом і громадою. У цілому, Білогородська громада демонструє збалансовану модель реалізації публічної політики, у якій поєднуються управлінська ініціатива органів

місцевого самоврядування, підприємницька активність та громадська участь. Результати економічної динаміки підтверджують, що політика громади є орієнтованою на сталий розвиток, економічну самодостатність і зростання добробуту мешканців. Вона ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, партнерства й стратегічного бачення майбутнього території. Таким чином, досвід Білогородської громади можна розглядати як приклад успішної локальної імплементації публічної політики, яка перетворює громаду на активного суб'єкта соціально-економічних процесів, здатного самостійно формувати власну траєкторію розвитку в умовах сучасних викликів.

Таблиця 2.6

**Динаміка розвитку підприємництва у Білогородській громаді
(2022–2025 рр.)**

Показник	2022 рік	2023 рік	2025 рік	Зміна 2022–2025 рр., %	Аналітичний висновок
Кількість суб'єктів підприємництва, всього	3 645	4 153	4 631	+27 %	Зростання бізнес-активності
Юридичні особи	1 471	1 606	1 450	–1,4 %	Зменшення середнього бізнесу
Фізичні особи-підприємці	2 174	2 547	3 181	+46 %	Активізація малого підприємництва
Частка діючих ФОПів	80,7 %	82,4 %	84,5 %	+4 %	Збільшення самозайнятості
Прибуткові підприємства	1 734		2 010	+16 %	Зростання результативності бізнесу

Джерело: Стратегія розвитку Білогородської громади до 2030 р. [39]

Бюджетна політика Білогородської громади впродовж 2021–2025 рр. характеризується поступовим посиленням власної фінансової бази,

зменшенням залежності від трансфертів і зростанням ролі податкових надходжень, пов'язаних із економічною активністю населення.

Вбачаємо за потрібне показати надходження до місцевого бюджету Білогородської сільської ради згідно даних з Стратегії розвитку Білогородської територіальної громади до 2030 року «...у табл. 2.7.».

За цей період громада реалізувала основні положення Стратегії розвитку до 2030 року, що передбачає перехід від ресурсної до інвестиційної моделі місцевого розвитку, де ключовими орієнтирами стали фінансова стабільність, підтримка бізнесу та ефективне управління бюджетом.

Таблиця. 2.7.

**Доходи місцевого бюджету Білогородської територіальної громади
(2021–2025 рр., тис. грн)**

Рік	Загальний обсяг доходів	Власні доходи (без трансфертів)	Офіційні трансферти	Виконання плану, %	Зміна до попереднього року, %
2021	528400	433400	95000	101,2	—
2022	450472	341026	97976	94,8	-14,8
2023	623549	459463	131158	130,2	+38,4
2024	792682	604531	144124	140,3	+27,1
2025 (факт за 9 місяців)	658400	515200	143200	110,4	+11,3 (до аналог. періоду 2024 р.)

Джерело: Стратегія розвитку Білогородської громади до 2030 р. [39]

Згідно структури доходів «...як у табл.2.8» податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, акцизи на пальне та роздрібну торгівлю підакцизними товарами, а також податок на нерухомість і платежі за землю є основою дохідної бази бюджету Білогородської територіальної громади.

Структура власних доходів у відсотках демонструє стійкість фіскальної моделі громади та поступове зміщення акцентів від акцизних і земельних податків до людського капіталу та підприємництва. Зокрема, частка ПДФО у 2021–2024 рр. мала тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення рівня офіційної зайнятості.

Єдиний податок стабільно утримує друге місце ($\approx 20\text{--}22\%$), підтверджуючи результативність публічної політики громади щодо розвитку малого та середнього підприємництва на території громади. Помітне скорочення частки акцизних і земельних надходжень після 2022 р. є наслідком законодавчих змін та воєнних обмежень, але ці показники залишаються структурно значущими й відображають розвиток торговельної та будівельної сфер.

Таблиця 2.8

Структура власних доходів місцевого бюджету у % (2021–2025 рр.)

Стаття доходів	2021 р., тис. грн. %	2022 р., тис. грн. %	2023 р., тис. грн. %	2024 р., тис. грн. %	2025 р. (факт 9 міс.), тис. грн. %
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	245000 / 56,5 %	179139 / 52,5 %	244250 / 53,2 %	282852 / 46,8 %	225400 / 43,8 %
Єдиний податок	78000 / 18,0 %	77946 / 22,9 %	87705 / 19,1 %	138247 / 22,9 %	112100 / 21,8 %
Податок на нерухомість	47000 / 10,8 %	51280 / 15,0 %	64474 / 14,0 %	83431 / 13,8 %	70800 / 13,8 %
Земельний податок та орендна плата	22000 / 5,1 %	25900 / 7,6 %	28300 / 6,2 %	32500 / 5,4 %	27100 / 5,3 %
Акцизний податок (роздріб, паливо)	14000 / 3,2 %	28995 / 8,5 %	57069 / 12,4 %	93340 / 15,4 %	74600 / 14,5 %
Адміністративні збори та інші доходи	6500 / 1,5 %	2794 / 0,8 %	4436 / 1,0 %	5133 / 0,8 %	4200 / 0,8 %
Інші власні доходи	4900 / 1,1 %	1268 / 0,4 %	1134 / 0,2 %	1303 / 0,2 %	1000 / 0,2 %
Разом	433400 / 100 %	341027 / 100 %	459464 / 100 %	604532 / 100 %	515200 / 100 %

Джерело: Стратегія розвитку Білогородської громади до 2030 р. [39]

У підсумку, структура доходів Білогородської громади 2025 року свідчить про збалансований характер публічної фінансової політики, у якій домінують податки, пов'язані з економічною активністю населення, а не з ресурсною експлуатацією території Білогородської територіальної громади. Це є ознакою зрілої фінансової автономії громади та підтверджує, що реалізація публічної політики відбувається в межах стратегічної мети -

формування економічно стійкої, самодостатньої й інвестиційно привабливої територіальної системи.

Аналіз структури доходів бюджету свідчить про стабільне зростання фінансової спроможності громади та поступове формування власної дохідної бази, що забезпечує виконання делегованих повноважень і реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку. Це свідчить про те, що економічна активність населення та малого бізнесу є головним джерелом формування бюджету. Зростання надходжень за рахунок ПДФО і єдиного податку підтверджує ефективність публічної політики, спрямованої на підтримку самозайнятості, розвиток малого підприємництва та підвищення рівня легалізації трудових відносин.

Завдяки стабільній дохідній базі Білогородська територіальна громада має змогу фінансувати розвиткові програми, інфраструктурні проекти, соціальну сферу та ініціативи громадянського суспільства. Це відповідає принципам публічного врядування, де бюджет розглядається не лише як фінансовий інструмент, а як механізм реалізації стратегічних цілей громади та підвищення якості життя мешканців.

Розглянемо результати співпраці Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями:

1. Підтримка релокованих підприємств

Одним із результатів співпраці Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями є підтримка релокованих підприємств із зон бойових дій в Україні. Білогородська громада у період воєнного часу координує заходи зі створення сприятливих умов для перенесення бізнесу на територію громади. До таких заходів належить формування інформаційної бази наявних вільних виробничих, офісних та складських приміщень, які надаються підприємствам для релокації, організація робочих зустрічей та постійна комунікація щодо питань перереєстрації або створення філій на території громади.

Цей приклад демонструє, як тісна взаємодія органів влади з бізнесом і громадою сприяє не лише підтримці економічної активності підприємств у

складних умовах, а й наповненню бюджету громади, створенню робочих місць та зміцненню економічної стійкості Білогородської територіальної громади.

2. Відкриття Центру розвитку у громаді

у Білогородській громаді є підтримка підприємництва через діяльність Центру розвитку Білогородської громади. Центр забезпечує консультаційну та інформаційну підтримку для створення нового бізнесу (допомога формування бізнес-плану) та вже наявного, зокрема для жінок-підприємниць,

Також, для підвищення інвестиційної привабливості та розвитку бізнесу відділом Білогородської сільської ради надається консультаційна підтримка малому бізнесу в написанні проєктних та грантових заявок, розміщуються відповідні оголошення про грантові та інші можливості для бізнесу в соціальних мережах.

3. Підтримка торгівлі на місцевих ярмарках

Ще одним важливим результатом взаємодії Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями є підтримка торгівлі та розвиток ринкової інфраструктури. Така співпраця спрямована на створення комфортних умов для ведення бізнесу, забезпечення доступу малих виробників до ринків збуту підтримку соціально вразливих верств населення.

Цей напрямок співпраці демонструє, як органи влади, бізнес та громада спільно створюють ефективну торговельну інфраструктуру, підтримують локальних виробників та забезпечують соціальну захищеність населення.

4. Підписання меморандумів про співпрацю

На сьогодні Білогородською сільською радою було підписано два меморандуми про співпрацю. Один з яких це спрямування коштів від сплати податків на перед до місцевого бюджету та направлення їх на покращення інфраструктури громади, а саме влаштування дорожнього покриття на вулиці, яку вказав представник бізнес-організації.

На даний момент Білогородська сільська рада приймає участь у проєкті «Зміцнення спроможностей інституцій України та місцевих організацій для підтримки партисипативного та орієнтованого на громади підходу щодо

захисту та сталих рішень». Станом на 21.10.2025 року проведено чотири стратегічні сесії із шести та три діалогові сесії із шести за участю бізнес-організацій, де було обговорено актуальні безпекові заходи в громаді та шляхи їх реалізації.

З метою сприяння розвитку малого та середнього підприємництва на території громади в 2021 році Білогородською сільською радою була започаткована щорічна відзнака «Вибір споживача», яка діє і до сьогодні та є досить популярною на етапі вибору переможців конкурсу.

Малий та середній бізнес становить основу економічного укладу громади і є найбільш стійким та динамічним. З метою сприяння розвитку малого та середнього бізнесу на території Білогородської громади за участі влади громади було створено чати, в яких активно оновлюється інформація та збільшується кількість користувачів, серед яких:

- чат Білогородської громади (https://t.me/Bilohorodka_rada);
- бізнес каталог громади(https://t.me/yourbusinessguide_bot);
- телефонний довідник(https://t.me/radaguid_bot);
- канал Вакансій (https://t.me/bilohorodka_work);
- «Попутка» Білогородська громада
https://t.me/poputka_bilohorodka;
- Телеграм канал Білогородської громади
https://t.me/bilohorodka_official

А також в процесі розробки - додаток «Громада в телефоні».

Для створення сприятливих умов для ведення бізнесу в громаді та розвитку малого та середнього підприємництва, започаткована рубрика #дайджест_можливостей, що публікується в Telegram-каналі Білогородської територіальної громадади та висвітлює актуальні грантові, кредитні, та інші фінансові можливості для розвитку підприємництва.

Малий і середній бізнес Білогородської територіальної громади здебільшого представлений підприємствами сфери торгівлі та сервісних послуг, які обслуговують не лише локальний ринок, а й мешканців міста

Києва, інших регіонів України та навіть іноземних замовників. Важливою особливістю бізнес-середовища громади є значна частка ІТ-сектора: близько однієї шостої зареєстрованих суб'єктів господарювання становлять представники індустрії інформаційних технологій.

На території громади функціонує понад 100 суб'єктів торговельної діяльності. Серед них - національні мережі продуктових супермаркетів (ТОВ «АТБ-Маркет», ТОВ «Фоззі-Фуд» - «Сільпо», «Фора»), а також регіональні та локальні торговельні оператори. Крім того, у громаді представлені мережі з продажу непродовольчих товарів, зокрема ПФ «Анжіо» та мережа «Будцентр», що забезпечують населення широким асортиментом товарів повсякденного вжитку [39].

Сфера представників роздрібного товарообігу щороку розширюється на 5-7%. Наразі в громаді відкрито близько 2 тис. точок роздрібного товарообігу в яких задіяно понад 20% трудового капіталу громади. На території Білогородської громади розташовані п'ять мереж автозаправних станцій, серед яких Energy, WOG, KLO, які генерують значний дохід від акцизного податку з пального до місцевого бюджету Білогородської територіальної громади.

Результативність співпраці на основі стану публічної політики Білогородської територіальної громади та проаналізовані її індикатори показують наступні результати:

Економічний: концентрація доходів на податок на доходи від фізичних осіб та єдиному податку підтверджує, що політики зайнятості, та створення умов для провадження діяльності на території громади безпосередньо масштабують бюджетну спроможність громади.

Аналіз динаміки підприємницької активності показує, що завдяки співпраці між владою й бізнесом кількість суб'єктів підприємництва у громаді зросла з 3645 у 2022 р. до 4631 у 2025 р. (+27 %). Найбільший приріст спостерігається серед фізичних осіб-підприємців - на 46 %, що свідчить про

послідовне стимулювання самозайнятості та сприяння створення умов для ведення бізнесу.

Збільшення кількості прибуткових підприємств на 16 % засвідчує підвищення результативності економічної політики громади та покращення бізнес-клімату. У структурі доходів бюджету спостерігається зростання частки єдиного податку (до 20 %) і податку на доходи фізичних осіб (46 %), що є прямим фінансовим ефектом розширення підприємницької діяльності.

Економічні результати співпраці з бізнесом безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних пріоритетів громади. Підвищення надходжень від ПДФО й єдиного податку дозволило у 2024–2025 рр. спрямувати додаткові кошти на:

- розвиток транспортної інфраструктури та благоустрою;
- підтримку закладів освіти й охорони здоров'я;
- впровадження енергоефективних і цифрових рішень.

Це свідчить, що бюджет громади використовується як інструмент партнерського управління, де публічна політика спрямована на забезпечення синергії між економічною ініціативою бізнесу та суспільними потребами.

Інституційний ефект: наявність Стратегії-2030, інституцій участі (робочі групи з учасниками за відповідними напрямками) та цифрових сервісів сигналізує перехід до партнерської моделі управління, де бізнес - співвиробник політики, а не лише платник податків.

Соціальний : розбудова сервісної інфраструктури (освіта, медицина, спорт, культура) та цифрових каналів комунікації підвищує довіру і залученість, що корелює з індексами якості життя і локальної привабливості.

Стан реалізації найважливіших інвестиційних проєктів, завершення яких передбачається у 2025 році:

Капітальний ремонт харчоблоку з підсиленням несучих конструкцій в будівлі Білогородського академічного ліцею №2 Білогородської сільської ради Бучанського району Київської області за адресою: Київська обл., Бучанський р-н, село Білогородка, вул. Володимирська, будинок 96.

«Нове будівництво каналізаційної насосної станції з колектором по вул. Шкільна в селі Білогородка Бучанського району Київської області». Проєкт не реалізовано, коригування ПКД, нова вартість проєкту - 22768,075 тис.грн. Планується участь у третьому етапі «Програми відновлення України» в 2025 році. Проєкт розпочатий в 2021 році, пошук фінансування.

Нові інвестиційні проєкти, реалізація яких розпочата у 2024 році, або під реалізацію яких виділені земельні ділянки:

1. «Реконструкція будівлі КЗ «Білогородський заклад дошкільної освіти «Барвінок» за адресою: вулиця Олександра Саєнка, 34а, село Білогородка Бучанський район, Київська область, в т.ч. виготовлення ПКД». Відкориговане ПКД, нова вартість об'єкту 214470,354 тис.грн. Проєкт бере участь в «Програма з відновлення України» від ЄІБ, погоджено фінансування.

2. «Реконструкція загальноосвітньої школи I-III ступенів по вул.Центральна, 138-А в с.Святопетрівське Києво-Святошинського району Київської області». Коригування ПКД, нова вартість об'єкту 145153,096 тис. грн. Проєкт бере участь в «Програма з відновлення України» від ЄІБ, погоджено фінансування.

3. «Реконструкція ЗОШ I-III ступенів по вул. Соборна, 150, с. Гореничі Бучанського району Київської області (коригування)». Коригування ПКД, нова вартість об'єкту 155278,482 тис.грн. Проєкт бере участь в «Програма з відновлення України» від ЄІБ, погоджено фінансування.

4. «Капітальний ремонт з термомодернізації будівлі Музичанської загальноосвітньої школи I-III ступенів по вул. Музична, 2, село Музичі Бучанського району Київської області. Коригування» вартістю 18222,628 тис. грн. В 2024 році Білогородська сільська рада подала заявку на позику по програмі «Енергоефективність громадських будівель в Україні» між Україною та ЄІБ, чекаємо рішення. Пошук фінансування.

5. «Будівництво дошкільного навчального закладу по вул. Кооперативній, 25 в с. Святопетрівське Бучанського району Київської

області». Коригування ПКД, нова вартість об'єкту 225 661,150 тис. грн. В 2025 році планується пошук фінансування.

б. «Будівництво дитячого садка-школи 1 ступеня на 180 учнів за адресою: вул. Шкільна, 6, село Бобриця, Києво-Святошинського району, Київської області». Коригування ПКД (2 620 590,71 грн) за кошти місцевого бюджету. Замовник - КОДА.

Заходи Програми, здійснені в 1 півріччі 2025 року:

В рамках фінансової угоди «Програма з відновлення України» між Україною та Європейським інвестиційним банком (ЄІБ)» розроблено тендерну документацію на закупівлю робіт по об'єктам:

«Реконструкція загальноосвітньої школи I-III ступенів по вул. Соборна, 150 с. Гореничі Києво-Святошинського району, Київської області», «Реконструкція загальноосвітньої школи I-III ступенів по вул. Центральна, 138-А, с.Святопетрівське Києво-Святошинського району, Київської області» та направлено на погодження до Міністерства розвитку громад та територій України. Пошук підрядника.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз формування та реалізації публічної політики в Білогородській територіальній громаді Бучанського району Київської області з використанням індикаторного підходу та принципів Good Governance. Це дозволило оцінити публічну політику громади як багатовимірний процес, що поєднує стратегічні орієнтири, інституційні механізми, фінансові ресурси та практики взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Встановлено, що публічна політика громади ґрунтується на наявності актуальної Стратегії розвитку до 2030 року, узгодженої з державними та регіональними документами, що забезпечує орієнтацію на довгострокові цілі підвищення якості життя, економічної стійкості та розвитку інфраструктури.

Інституційні практики прозорості, публічності та участі громадян і бізнесу відповідають сучасним підходам інклюзивного врядування, хоча потребують подальшої систематизації, зокрема в частині стратегічних комунікацій.

Фінансово-бюджетний аналіз показав, що в умовах воєнного часу публічна політика громади має виразну соціально-безпекову спрямованість, водночас характеризується зростанням власної дохідної бази та підвищенням ролі податкових надходжень, пов'язаних з економічною активністю населення. Демографічна динаміка та швидке зростання фактичної чисельності мешканців посилюють навантаження на інфраструктуру й публічні послуги та актуалізують потребу в інвестиціях у довгостроковий розвиток.

Аналіз взаємодії органів місцевого самоврядування з бізнес-організаціями засвідчив формування партнерської моделі публічної політики, що проявляється у зростанні підприємницької активності, розширенні малого та середнього бізнесу й підвищенні бюджетної спроможності громади. Практики підтримки релокованих підприємств, діяльність Центру розвитку громади, підписання меморандумів та використання цифрових каналів комунікації підтверджують перехід від фрагментарної до більш системної співпраці з бізнесом.

Узагальнюючи, публічна політика Білогородської територіальної громади перебуває на етапі трансформації до моделі партнерського врядування, де поєднуються стратегічне бачення, фінансова спроможність і міжсекторальна взаємодія. Водночас наявні дисбаланси між поточними соціально-безпековими витратами та інвестиціями розвитку, інфраструктурні обмеження й відсутність комунікаційної стратегії зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення публічної політики, що створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДО РОЗВИТКУ БІЛОГОРОДСЬКОЇ ГРОМАДИ

3.1. Світові та вітчизняні практики співпраці влади і бізнесу для розвитку громади

Сучасні моделі публічної політики на рівні громад ґрунтуються на принципі партнерства між владою, бізнесом і громадою. Залучення підприємницького сектору до реалізації стратегій розвитку сприяє підвищенню економічної стійкості, мобілізації інвестицій та формуванню позитивного іміджу громади як безпечного й прогнозованого середовища для бізнесу.

У межах Стратегії розвитку Білогородської громади до 2030 року одним із завдань визначено: «створення індустріального парку (логістична інфраструктура, підприємства машинобудування та металообробки, деревообробна та меблева промисловість, ...) [39].

Розглянемо міжнародний досвід практики співпраці влади і бізнесу для розвитку громади.

Європейські практики показують, що співпраця влади й бізнесу має системний характер. У Німеччині муніципалітети активно застосовують інструменти публічно-приватного партнерства для розвитку енергоефективної інфраструктури, освіти, транспорту. Польща демонструє ефективні приклади індустріальних парків, створених у співфінансуванні з приватним сектором, що дало змогу залучити нові підприємства та створити робочі місця .

Зокрема, проекти, подібні до Smart City Poznań (Польща), Barcelona Activa (Іспанія) чи Copenhagen Solutions Lab (Данія), реалізуються завдяки постійному діалогу між муніципалітетом, бізнесом і дослідницькими

установами. Вони забезпечують розвиток локальних інновацій, підвищення зайнятості та інтеграцію громадян у процеси прийняття рішень.

Розглянемо українські приклади практики співпраці влади і бізнесу для розвитку громади.

Україна поступово переймає ці моделі. Вітчизняні громади демонструють, що індустріальні парки, започатковані бізнесом, стають каталізатором економічного зростання. Прикладом є індустріальний парк «Kalush Industrial HUB» в Івано-Франківській області, створений ТОВ «Ч.А.С.» [42].

Від початку повномасштабної війни у Калуську територіальну громаду релокувалося близько 30 підприємств, тож частина бізнесів знайшла тут можливості для розміщення своїх потужностей і розгортання виробництва, що принесло додаткові надходження у бюджет громади й робочі місця для її мешканців [42].

Калуська міська рада демонструє сучасне бачення економічного розвитку громади, поєднуючи регуляторні інструменти із проактивною політикою підтримки інвесторів. З урахуванням потреб місцевого бізнес-середовища у 2024 році органом самоврядування запроваджено низку фіскальних стимулів, спрямованих на активізацію підприємницької діяльності в межах індустріальних парків. Зокрема, ухвалені рішення передбачають зменшення на 50 % ставки плати за землю та звільнення резидентів від податку на нерухомість. Така практика відповідає європейським принципам «smart-local governance», які передбачають використання фінансових пільг як механізму залучення інвестицій і розширення виробничої бази громади [42].

Реалізація цих ініціатив сприяла формуванню сприятливого підприємницького клімату та посиленню репутації Калуської громади як надійного й професійного партнера приватного сектору. У результаті, вже у 2024 році до державного Реєстру індустріальних парків було внесено комунальний парк «Галіція та приватний парк «Калуш Продакшен», створений за ініціативи ТОВ «Хімзавод Калуш». Обидва проєкти стали

прикладом ефективного використання місцевого потенціалу - природного, кадрового та інфраструктурного - у поєднанні з інноваційними управлінськими рішеннями.

Калуська міська рада фактично сформувала модель взаємодії влади та бізнесу, у якій місцева політика орієнтована не лише на залучення інвестицій, а й на створення умов для стійкого розвитку громади [42]. Системний підхід до підтримки індустріальних парків, відкритість до співпраці та ефективна комунікація між владою й підприємцями підтверджують, що локальні податкові пільги можуть стати потужним каталізатором економічного зростання та прикладом стратегічного мислення на муніципальному рівні.

Водночас, виникає думка щодо наявних ризиків, адже індустріальні парки конкуруватимуть між собою за інвесторів, а залучені компанії - за людські ресурси. Але у самій громаді станом на 1 січня 2022 року проживало 87203 особи, а внаслідок війни сюди переїхало близько 14 тис. ВПО, з яких біля 5 тис. залишилось, причому одним із ключових факторів цього була можливість працевлаштування. Зрештою, з урахуванням того, що сукупна площа трьох індустріальних парків складає близько 60 га, то з людськими ресурсами, при належній взаємодії місцевої влади з бізнесом, адаптації ринку праці до його потреб (що потрібно робити вже сьогодні) не повинно бути проблем. Тим більше, що у радіусі 35 км від Калуша проживає понад 250 тисяч працездатного населення (включно з обласним центром) [42].

Досвід Калуської міської громади спростовує поширене побоювання щодо можливих втрат місцевого бюджету у разі запровадження податкових пільг. Навпаки, вже у короткостроковій перспективі громада продемонструвала значне зростання доходів на десятки мільйонів гривень. Це стало можливим завдяки стратегічному управлінню наявними ресурсами, зокрема раціональному використанню земельних ділянок, які були викуплені представниками бізнесу для подальшого розвитку промислових об'єктів [42]. У такий спосіб влада не лише не втратила фінансові надходження, а й заклала основу для довгострокового економічного ефекту: функціонування

індустріальних парків у майбутньому забезпечить сталий приріст податкових надходжень, що спрямовуватимуться на підвищення якості життя мешканців громади.

Варто також підкреслити, що система преференцій для бізнесу повинна мати диференційований характер, оскільки економічні умови на різних територіях України суттєво відрізняються. Так, громади, розташовані у прифронтових або постконфліктних регіонах, стикаються з особливими викликами - втратою підприємницької активності, скороченням платоспроможного населення, відтоком трудових ресурсів. За таких обставин державна та місцева влада мають розглядати надання пільг і стимулів не як виняток, а як інструмент підтримки економічної життєздатності територій. Готовність місцевого самоврядування до таких кроків засвідчує не лише гнучкість управлінських рішень, а й справжнє розуміння проблем підприємницького сектору, здатність вести відкритий діалог із бізнесом і формувати довготривалі партнерські відносини, що відповідає принципам сучасного муніципального менеджменту, нижче «...у табл.3.1» наведено порівняльні практики.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз міжнародних і українських практик співпраці влади та бізнесу

Критерій	Міжнародні приклади	Українські приклади
Форма співпраці	Індустріальні парки, PPP, бізнес-ради	Бізнес-інкубатори, інвестиційні хаби, грантові програми
Основні сектори	Інновації, ІТ, екологія, транспорт	Виробництво, торгівля, енергетика
Механізми стимулювання	Податкові пільги, муніципальні кредити	Співфінансування, пільгове оподаткування
Роль громади	Участь у плануванні, громадський контроль	Громадські слухання, консультативні ради
Результати	Нові робочі місця, залучення інвестицій	Підвищення доходів бюджету, соціальна згуртованість

Джерело: складено автором

Таким чином, адаптація європейських підходів у поєднанні з українською практикою може створити основу для нової моделі розвитку Білогородської громади - відкритої, конкурентоспроможної та інвестиційно привабливої.

3.2. Обґрунтування інноваційних управлінських практик залучення бізнес-організацій до розвитку Білогородської громади

Результати аналізу світових і вітчизняних практик співпраці влади й бізнесу, здійсненого у підрозділі 3.1, засвідчили, що сталий розвиток територіальних громад забезпечується не окремими інструментами підтримки підприємництва, а системною моделлю управління, яка поєднує інституційні механізми партнерства, сервісний підхід до бізнесу та стратегічні комунікації. У цьому контексті для Білогородської громади доцільним є впровадження комплексу інноваційних управлінських практик, що дозволяють перевести взаємодію з бізнес-організаціями з фрагментарного рівня у стратегічну площину.

Розглянемо сервісну модель взаємодії з бізнесом та підтримка релокованих підприємств, як інноваційну управлінську практику.

Одним із практичних напрямів співпраці Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями є підтримка релокованих підприємств із територій активних бойових дій. У період воєнного стану громада координує заходи, спрямовані на створення сприятливих умов для перенесення бізнесу, зокрема формує інформаційну базу вільних виробничих, офісних та складських приміщень, організовує робочі зустрічі з підприємцями та забезпечує комунікаційний супровід процесів ререєстрації або створення філій на території громади.

Разом із тим, наявна практика підтримки релокованого бізнесу має потенціал до подальшого розвитку шляхом її інституціоналізації. З урахуванням досвіду, розглянутого у підрозділі 3.1, доцільним є перехід до

сервісної моделі взаємодії з бізнесом, яка передбачає запровадження принципу «єдиного вікна», чітке визначення відповідальних осіб, стандартизацію процедур консультування та супроводу інвестиційних ініціатив. Такий підхід дозволяє зменшити адміністративні бар'єри, підвищити передбачуваність управлінських рішень і сформувати позитивний інвестиційний імідж громади.

Для Білогородської громади, що входить до Київської агломерації та має значний людський і просторовий потенціал, сервісна модель управління створює умови для залучення не лише релокованого, а й нового бізнесу, зокрема у сферах логістики, виробництва, торгівлі та ІТ.

Комунікаційна стратегія як інноваційна управлінська практика партнерства

Важливим елементом інноваційного управління взаємодією з бізнесом є комунікаційна стратегія, які в сучасних моделях публічного врядування розглядаються як повноцінний інструмент реалізації публічної політики. Аналіз практик, наведених у підрозділі 3.1, показує, що громади з високим рівнем інвестиційної активності мають чітко вибудовану систему комунікації з підприємницьким середовищем, інвесторами та громадськістю.

У цьому контексті для Білогородської громади обґрунтованим є розроблення та впровадження Комунікаційної стратегії Білогородської сільської ради, інтегрованої зі Стратегією розвитку Білогородської територіальної громади до 2030 року. Основними цілями такої стратегії мають стати: підвищення якості життя мешканців через відкритість і участь, розвиток конкурентоспроможної економіки громади, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, підтримка розвитку людського капіталу та формування екологічно відповідальної громади.

За визначенням К. Лозовської, комунікаційна стратегія органу місцевого самоврядування є орієнтованим на заінтересовані сторони підходом, що сприяє добровільним змінам знань і ставлення громадськості до запропонованих управлінських рішень та забезпечує досягнення цілей соціально-економічного розвитку. У цьому сенсі комунікаційна стратегія для Білогородської громади виступає не лише інструментом інформування, а

механізмом формування довіри, легітимності управлінських рішень і підтримки партнерства з бізнесом.

Для підготовки Комунікаційної стратегії розвитку Білогородської територіальної громади пропонуємо використовувати метод аналізу зовнішнього середовища за методикою PEST таб. 3.2. Додаток Б

Також, розглянемо SWOT-аналіз комунікаційної стратегії Білогородської територіальної громади у табл.3.3 Додаток В з урахуванням Стратегії розвитку Білогородської територіальної громади до 2030 року.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що комунікаційний потенціал Білогородської територіальної громади є достатньо високим та має стратегічні передумови для розвитку. Сильними сторонами виступають активна цифрова присутність, наявність стратегічного бачення розвитку громади до 2030 року, а також соціальний капітал, сформований завдяки активним громадським ініціативам та динамічному економічному середовищу. Ці фактори створюють фундамент для побудови сучасної та ефективної комунікаційної системи.

Пропонуємо концептуальний підхід щодо створення ефективної системи партнерства між місцевою владою, підприємницькими структурами та громадою з метою вирішення соціально-економічних проблем громади, залучення інвестицій і підвищення якості життя населення. Застосування такого підходу дозволяє поставити наступні завдання:

- налагодження постійного діалогу між владою, бізнесом і громадянським суспільством;
- формування довіри через відкритість, підзвітність і прозорість прийняття рішень;
- удосконалення нормативно-правової бази для партнерських відносин;
- сприяння розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу;
- підвищення спроможності громадських інституцій до участі у прийнятті рішень;
- розвиток публічно-приватного партнерства як інструменту соціально-економічного розвитку.

Основними напрямками становлення ефективної системи партнерства між місцевою владою, підприємницькими структурами та громадою визначено, зокрема, наступні:

Інституційна взаємодія:

- створення постійно діючої Ради співпраці «влада - бізнес - громада» при Білогородській сільській раді;
- формування електронної платформи комунікації (електронні консультації, інтерактивні карти проєктів, «єдиний кабінет підприємця»);
- запровадження щоквартальних консультацій з питань розвитку громади.

Економічне партнерство:

- створення умов для залучення приватних інвестицій у розвиток соціальної, транспортної та екологічної інфраструктури;
- стимулювання участі бізнесу у розвитку місцевих програм зайнятості, освіти, енергоефективності;
- розробка системи податкових стимулів для підприємств, які реалізують соціальні ініціативи.

Соціальна відповідальність бізнесу:

- проведення щорічного муніципального конкурсу соціальних ініціатив бізнесу;
- підтримка корпоративних програм екологічної безпеки, розвитку молодіжних і культурних проєктів;
- публічне відзначення підприємств, що здійснюють значний внесок у розвиток громади.

Освітні та комунікаційні ініціативи:

- спільні тренінги та семінари з питань менеджменту партнерств (спільно з ПРООН, U-LEAD, НІСД);
- проведення Бізнес-форуму Білогородської громади як щорічного майданчика діалогу;
- інформаційні кампанії щодо переваг відкритого врядування та корпоративної соціальної відповідальності.

Очікуваними результатами сталого розвитку системи партнерства між місцевою владою, підприємницькими структурами та громадою виступають:

- підвищення рівня довіри між владою, бізнесом і громадою.
- зростання кількості спільних проєктів соціально-економічного розвитку.
- формування позитивного іміджу громади як території сприятливої для інвестицій.
- підвищення ефективності використання місцевих ресурсів через партнерські механізми.

- посилення участі громадян у процесах управління.

Механізмами реалізації виступає:

- затвердження Плану заходів рішенням Білогородської сільської ради;
- створення міжсекторальної робочої групи з моніторингу реалізації;
- щорічне публічне звітування про результати виконання
- залучення міжнародних партнерів (ПРООН, GIZ, U-LEAD, USAID) для методичної підтримки.

Джерела фінансування:

- місцевий бюджет;
- кошти підприємств, установ і організацій;
- грантові програми міжнародних донорів;
- публічно-приватне партнерство.

Нормативно-правова база:

- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- Закон України «Про державно-приватне партнерство»;
- Закон України «Про громадські об'єднання»;
- Стратегія розвитку Білогородської територіальної громади до 2030 року.

Такий підхід сприятиме формуванню нової культури партнерства, в основі якої лежать довіра, прозорість і спільна відповідальність за розвиток громади, що дозволить поєднати зусилля влади, бізнесу та громадськості задля досягнення стратегічних цілей розвитку Білогородської громади -

економічного зростання, соціальної згуртованості та високої якості життя формуючи Комунікаційну стратегію, яка буде відповідати напрямку та цілям Стратегії розвитку Білогородської територіальної громади до 2030 року.

Відповідно до рекомендацій Посібника з розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування [32], процес формування якісної комунікаційної стратегії громади передбачає послідовне проходження низки ключових етапів. Вони допомагають органам місцевого самоврядування не лише усвідомити власні потреби та комунікаційні виклики, а й побудувати цілісну, системну та орієнтовану на результат модель взаємодії з громадськістю.

Розглянемо детальніше алгоритм та опишемо кожен її етап, адаптуючи до підготовки Комунікаційної стратегії Білогородської територіальної громади:

1. Аналіз комунікаційного середовища та ідентифікація викликів

Першим кроком є всебічне дослідження існуючої системи комунікацій у громаді. Аналізується, як органи місцевого самоврядування взаємодіють із мешканцями, бізнесом та іншими стейкхолдерами, які канали інформації переважають, які теми викликають суспільний інтерес або напругу. На цьому етапі визначають ключові проблеми, бар'єри ефективної взаємодії, інформаційні прогалини та потенціал для покращення.

2. Визначення комунікаційних цілей

На основі виявлених проблем формуються стратегічні й операційні цілі комунікації. Вони мають відповідати загальній стратегії розвитку громади, бути вимірюваними, реалістичними й орієнтованими на результат. Цілі визначають, яку саме зміну у поведінці, поінформованості чи взаємодії громада прагне досягти.

3. Визначення цільових аудиторій та стейкхолдерів

Важливо розуміти, кому саме адресовані майбутні комунікаційні дії. На цьому етапі окреслюються основні групи населення, партнери, інституції та активні учасники місцевого життя, з якими орган місцевого самоврядування

має підтримувати діалог. Для кожної аудиторії визначають ключові потреби, очікування та рівень впливу на розвиток громади.

4. Розроблення ключових повідомлень

Формуються головні тези та ідеї, які орган місцевого самоврядування прагне донести до різних груп. Повідомлення мають бути зрозумілими, послідовними, лаконічними й адаптованими до специфіки кожної аудиторії. Вони слугують основою всіх комунікаційних матеріалів і кампаній.

5. Вибір каналів та інструментів комунікації

Орган місцевого самоврядування визначає канали, через які найдоцільніше поширювати інформацію: офіційний сайт, соціальні мережі, засоби масової інформації, публічні зустрічі, партнерські платформи, друковані матеріали тощо. Обираються ті канали, які найкраще відповідають звичкам та інформаційним потребам цільових аудиторій.

6. Планування реалізації стратегії

Створюється покроковий план із визначенням конкретних завдань, строків виконання, відповідальних осіб і необхідних ресурсів. На цьому етапі визначають бюджет, команду, графік робіт та взаємодію між структурними підрозділами. План втілення перетворює стратегію з концептуального документу на чітку систему дій.

7. Оцінка ризиків та підготовка інструментів антикризових комунікацій

Стратегія має враховувати можливість інформаційних криз, конфліктів чи поширення фейків. Формуються два типи алгоритмів:

- превентивні кроки для зменшення ймовірності виникнення кризи;
- процедури реагування у разі її появи. Це дозволяє громаді діяти швидко, злагоджено та прозоро.

8. Система моніторингу та оцінювання

Розробляються індикатори, за якими оцінюється успішність реалізації стратегії. Моніторинг охоплює аналіз охоплення, зворотного зв'язку, рівня довіри, активності аудиторій та досягнення поставлених цілей. Регулярна

оцінка забезпечує можливість коригування стратегії відповідно до змін потреб громади.

Виконання зазначених кроків забезпечить перехід громади до моделі інклюзивного публічного управління, де влада не лише регулює, а співтворить політику спільно з бізнесом і мешканцями.

Взаємодія влади, бізнесу та громади є ключовим чинником розвитку сучасних громад. В умовах децентралізації та зростання ролі місцевого самоврядування ефективна комунікація між цими трьома секторами стає запорукою економічного зростання, інвестиційної привабливості та соціальної згуртованості. Білогородська громада, як одна з найдинамічніших у Київському регіоні, має значний потенціал для формування сучасної моделі співпраці, де влада виступає координатором, бізнес - драйвером економічного розвитку, а громадськість - носієм соціальних ініціатив і контролю прозорості управління.

3.3. Перспективи публічної політики Білогородської громади на засадах співпраці сільської ради з бізнес-організаціями

Перспективи розвитку публічної політики Білогородської територіальної громади в умовах післявоєнної відбудови та децентралізаційних реформ безпосередньо залежать від здатності місцевого самоврядування вибудовувати сталі партнерські відносини з бізнес-організаціями. Сучасні моделі врядування - Governance, New Public Governance, Good Governance - підкреслюють, що ефективна політика громади формується не лише владою, а в режимі багаторівневої взаємодії, у якій бізнес-організації виступають ключовим актором розвитку, інвестором, інноватором та роботодавцем. Саме на перетині публічного управління й підприємницької активності виникають найперспективніші інструменти модернізації громади.

Одним із стратегічних напрямів майбутньої публічної політики є розвиток економічної екосистеми громади через залучення нових

підприємств, підтримку малого та середнього бізнесу, формування сприятливого інвестиційного клімату та створення умов для релокації компаній. Білогородська громада має унікальні конкурентні переваги - близькість до Києва, високий споживчий попит, активний приріст населення та наявність кваліфікованої робочої сили, у тому числі представників ІТ-сектору. За умови системної співпраці з бізнесом ці фактори можуть трансформуватися у потужний локальний ринок послуг, виробництв та інновацій.

Перспективним напрямом є впровадження публічно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних, соціальних і цифрових проєктів. Міжнародна практика демонструє, що партнерські моделі дозволяють громадам залучати капітал приватного сектору для будівництва об'єктів ЖКГ, створення індустріальних парків, реконструкції доріг та модернізації енергетичної інфраструктури. Для Білогородської територіальної громади актуальними є PPP у сфері водопостачання, поводження з відходами, розвитку громадського простору, будівництва соціальних об'єктів та розвитку транспортної інфраструктури.

Важливою перспективою є цифровізація публічної політики та створення Smart Community-платформи, яка забезпечить прозорість процесів прийняття рішень, відкриті дані для бізнесу, електронні сервіси та інструменти зворотного зв'язку. Інтеграція бізнесу у використання цифрових сервісів - від електронних заяв до участі у плануванні бюджету - сприятиме зменшенню адміністративних бар'єрів, підвищенню довіри та прискоренню комунікації.

Ще одним перспективним напрямом стає розвиток корпоративної соціальної відповідальності, коли підприємства беруть участь у вирішенні локальних соціальних проблем, розвитку освіти, підтримці ветеранів, інтеграції ВПО, екологічних проєктів. Наявність великої кількості торгівельних підприємств та ІТ-компаній створює базу для формування соціальних партнерських програм, які можуть бути формалізовані через меморандуми, локальні програми підтримки та спеціальні фонди.

Отже, перспективи публічної політики Білогородської громади ґрунтуються на переході до партнерської моделі врядування, де бізнес стає не лише платником податків, а повноправним учасником стратегічних рішень і інноваційних трансформацій. У поєднанні з демократичними принципами Good Governance, цифровими технологіями та соціальною відповідальністю така модель здатна забезпечити довгострокове економічне зростання, сталий розвиток та високий рівень якості життя мешканців громади.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі узагальнено світові та вітчизняні практики співпраці органів місцевого самоврядування з бізнесом, які можуть бути релевантними для посилення публічної політики Білогородської територіальної громади. Міжнародний досвід засвідчує, що найбільш результативними є моделі партнерства, де взаємодія влади й бізнесу має системний характер і реалізується через інституційно закріплені механізми: публічно-приватне партнерство, розвиток індустріальних парків, інноваційні екосистеми та smart-рішення, а також регулярні консультації зі стейкхолдерами. Такі практики сприяють модернізації інфраструктури, стимулюванню підприємництва, підвищенню зайнятості та залученню інвестицій, а також формують репутацію громади як передбачуваного середовища для бізнесу.

Аналіз українських прикладів підтвердив, що інструменти партнерства можуть бути ефективними й у воєнних умовах. Зокрема, кейс індустріального парку «Kalush Industrial HUB» демонструє, що поєднання ініціатив бізнесу, підтримки місцевої влади та застосування локальних стимулів здатне забезпечити релокацію підприємств, створення робочих місць і зростання бюджетних надходжень.

Узагальнення результатів дозволило сформулювати рекомендаційний блок, спрямований на переведення взаємодії Білогородської сільської ради з бізнесом із фрагментарного рівня у стратегічну площину. Обґрунтовано

доцільність упровадження сервісної моделі взаємодії з бізнесом: стандартизація процедур супроводу підприємців і інвесторів, принцип «єдиного вікна», підтримки релокованих підприємств. Визначено, що ключовим інструментом підвищення довіри, прозорості та легітимності управлінських рішень має стати Комунікаційна стратегія, інтегрована зі Стратегією розвитку громади до 2030 року, із чіткими цільовими аудиторіями, повідомленнями, каналами та системою моніторингу результативності.

Також запропоновано концептуальну модель партнерства «влада - бізнес - громада», яка передбачає інституційну взаємодію (створення дорадчих/партнерських форматів, цифрові платформи консультацій), економічне партнерство (залучення бізнесу до інфраструктурних, соціальних і цифрових проєктів, у т.ч. через PPP), розвиток корпоративної соціальної відповідальності та освітньо-комунікаційні ініціативи (бізнес-форум, тренінги, публічне відзначення внеску бізнесу). Очікуваним результатом реалізації запропонованих підходів є зростання кількості спільних проєктів розвитку, посилення інвестиційної привабливості, підвищення ефективності використання місцевих ресурсів та формування сталої культури партнерства, що узгоджується зі стратегічними пріоритетами Білогородської громади до 2030 року.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі на тему «Формування публічної політики Білогородської сільської ради на засадах системи комунікації з бізнес-організаціями» здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження процесів формування публічної політики територіальної громади в умовах децентралізації та зростання ролі недержавних акторів, що дозволило досягти поставленої мети та послідовно виконати всі завдання дослідження. Робота ґрунтується на сучасних підходах до публічного врядування та поєднує політичні, управлінські й економічні теоретичні рамки для аналізу взаємодії влади, бізнесу та громади.

У ході дослідження поглиблено теоретичне осмислення поняття «публічна політика», яке запропоновано розглядати не лише як результат діяльності органів влади, а як динамічний процес взаємодії та узгодження інтересів різних стейкхолдерів на місцевому рівні. На основі аналізу концепцій Governance, New Public Governance і Good Governance, а також теорій соціального, культурного та людського капіталу, політичних мереж і колективної дії обґрунтовано міждисциплінарний підхід до вивчення публічної політики, що дозволяє розкрити її мережевий, партнерський та комунікативний характер. Наукова новизна цього положення полягає в інтеграції зазначених теоретичних підходів у єдину аналітичну рамку «влада – бізнес – громада», адаптовану до умов територіальної громади.

У роботі обґрунтовано необхідність формування системи комунікації між органами місцевого самоврядування, бізнес-організаціями та громадянськістю як ключової умови ефективної публічної політики. Доведено, що комунікація виступає не допоміжним, а базовим інституційним механізмом, який забезпечує трансформацію приватних інтересів бізнесу у публічний інтерес громади, підвищує легітимність управлінських рішень і сприяє формуванню довіри між секторами. Наукова новизна цього висновку

полягає в трактуванні системи комунікації як самостійного інструменту формування публічної політики, а не лише як засобу її реалізації.

На основі економічних, соціальних, екологічних та управлінських індикаторів здійснено оцінювання стану публічної політики в Білогородській територіальній громаді Бучанського району Київської області. Використання моделей policy cycle, логічної рамки та Theory of Change дозволило не лише зафіксувати поточний стан політики, а й виявити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями, інституційною спроможністю та результатами розвитку громади. Елемент наукової новизни полягає у комплексному застосуванні зазначених моделей саме до рівня територіальної громади з фокусом на взаємодію з бізнесом, що розширює можливості прикладного аналізу публічної політики на локальному рівні.

У процесі дослідження проаналізовано особливості та результати взаємодії Білогородської сільської ради з бізнес-організаціями, що дало змогу ідентифікувати ключові бар'єри партнерства, зокрема фрагментарність комунікацій, недостатню формалізацію співпраці та обмежене використання інструментів державно-приватного партнерства. Водночас встановлено наявність значного потенціалу підприємницького сектору громади для участі у реалізації стратегічних цілей розвитку. Наукова новизна цього аспекту полягає у поєднанні емпіричного аналізу локального кейсу з теоріями політичних мереж і ресурсної залежності, що дозволило пояснити поведінку бізнесу у взаємодії з владою.

Аналіз світових і вітчизняних практик взаємодії влади і бізнесу підтвердив ефективність інституціоналізованих форм партнерства, мережевих моделей співпраці та регулярних публічних консультацій. У роботі доведено можливість адаптації цих практик до умов Білогородської територіальної громади з урахуванням її соціально-економічного профілю та управлінських ресурсів, що має прикладне значення для розвитку місцевого врядування.

За результатами дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо формування публічної політики Білогородської

територіальної громади на засадах системи комунікації з бізнес-організаціями, зокрема інституціоналізацію співпраці, впровадження механізмів державно-приватного партнерства, створення Центру взаємодії з бізнесом, розвиток корпоративної соціальної відповідальності та розширення громадської участі. Наукова та практична цінність запропонованих рекомендацій полягає в їх системному характері та орієнтації на довгострокове підвищення ефективності врядування і сталого розвитку громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація міст України. Планування розвитку територіальних громад : посібник. Київ : Асоціація міст України, 2020. 120 с.
2. Басюк Т.П., Безпалько О. В., Братусь І. В. та ін. Організація партнерства у місцевих громадах: Методичні рекомендації для практиків соціальної сфери / За заг. ред. Т. П. Басюк. – Київ: [б. в.], 2008. – 64 с.
childfund.org.ua
3. Бауман З. Глобалізація. Наслідки для людини і суспільства [Текст] / Зигмунт Бауман / пер. з англ. І. Андрущенко / за ред. М. Винницького - К.: Видавничий дім „Києво Могилянська академія», 2008. - 109 с.
4. Бессонова А.В., Мутерко Г.М Інноваційні інструменти взаємодії бізнесу та територіальних громад для розвитку місцевої економіки (2025)DOI зазначено:10.31498/22256725.1(39).2024.313887. [Економіка та суспільство](#)
5. Білоусова О.С. Взаємодія держави та підприємств у фінансовому забезпеченні економічного розвитку: монографія / О.С. Білоусова ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". – К. : [б. в.], 2017. – 340 с.
6. Гарбар Ж.В. Мазур К.В. Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність, вінниця, 2020.
7. Грищенко Л.Л. Взаємодія держави та бізнесу в інвестиційних процесах // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 19–21 червня 2012 р. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 28–30.
8. Грищенко С.В., Касич А.О., Тарасенко І.О.: Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України: монографія / за ред. І.М. – Київ : КНУТД, 2023. – 267 с.
9. Грущинська Н.М. Взаємодія держави і бізнесу для забезпечення активного розвитку країни / Національний авіаційний університет. – К. : [б. в.], 2019. – 4 с.

10. Дем 'янчук О.П. "Державна політика" та "публічна політика":
Варіант перехідного періоду
<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/507064e4-fab9-4925-a5f1-3e1e9c63ee58/content>.
11. Дикань В.Л. Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2018. № 63. С. 9–19.
12. Дегтяр А.О. Взаємодія органів державної влади з громадськістю: теорія та практика державного управління [Текст] : монографія / А.О. Дегтяр, С.В. Белей. – Донецьк: Видавництво «Донбас», ООО «РА Ваш імідж», 2012. – 415с.].
13. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О., Про оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-6)
14. Дубков А.В. Методи взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами підприємницької діяльності задля соціально-економічного розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2021.
15. Дубков А.В. Взаємодія бізнесу та місцевої влади в контексті реалізації публічно-приватного партнерства // Економіка та держава. – 2023. – № 5. – С. 45–50.
16. Дрешпак В.М., Навчальний посібник, Комунікації в публічному управлінні Дніпропетровськ, 2015
17. Збірник історій «Громадянське суспільство, бізнес та влада – кращі практики співпраці». – Київ : Центр демократії та верховенства права, 2024. – 68 с.
18. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
19. Закон України «Про концесію» від 03.10.2019 № 155-IX

20. Квітка С.А. Державне управління взаємодією влади та бізнесу: європейський досвід для України // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6, № 4. – С. 48–54.

21. Кіч І.В. Громадські об'єднання як ресурс формування публічної політики // (збірник/журнал Чорноморського національного університету ім. Петра Могили, серія «Державне управління», 2022 р.). PDF: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2834/1/%D0%9A%D1%96%D1%87.pdf> Електронний репозитарій КРС ЧНУ

22. Ковальова О.М. Трансформація взаємодії держави і бізнесу в Україні // Журнал економічних реформ. – 2018. – № 2. – С. 45–52.

23. Ковальчук І.В. Види взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2010. – № 2. dy.nayka.com.ua

24. Лозовська К.С. Комунікаційні стратегії як інструмент налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і суспільства /// Публічне управління та митне адміністрування. – 2019. – С. 203–211.

25. Мартиняк І.О. Співпраця бізнесу-освіти-влади для розвитку підприємництва у громадах // Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства». – Тернопіль : ТНТУ, 2021. – С. 123.

26. Мейш А., Шпильовий В. Державна політика стимулювання розвитку підприємництва в Україні: від класичного покращення бізнес-клімату до подолання викликів війни // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2022. – № 312(6(2)). – С. 202–208.

27. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021>

28. Неділько А.І., Задорожний В.П., Бойко В.В.. Публічна політика: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2018. –225с.
29. Носков О. М., Публічно-приватне партнерство органів місцевого самоврядування та малого і середнього бізнесу: інноваційні підходи в українських громадах (2024) — PDF: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/download/2024-14-02-05/2024-14-02-05/1401>
30. Плавська Ю.В. Партнерство бізнесу і громади як умова реалізації політики врядування. European congress of scientific discovery, 10-12 november 2025, Proceedings of XII International Scientific and Practical Conference Madrid, Spain <https://sci-conf.com.ua/xii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-european-congress-of-scientific-discovery-10-12-11-2025-madrid-ispaniya-arhiv/>
31. Підтримка бізнесу в умовах війни: практичні рекомендації для громад. Клуб Ділових Людей Україна/ URL: <https://rubryka.com/article/biznes-u-gromadah/>.
32. Посібник Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування, USAID, Інтерньюз Україна, проект USAID “Говерла”.
33. Пронько А.М., Рєвкова А.В., Затайчук К.Ю – Стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій: еколого-економічні індикатори та моделі, DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.143
34. Рибачук О.М. Публічна політика як сфера реалізації сучасних соціально-комунікативних практик. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2018. № 3. С. 127-134. Салтовський О.І., І.І. Петренко, В.М. Федорченко та В.В. Колюх у статті «Особливості оцінювання публічної політики: уроки для України»
35. Сенишин О.С., Ільків Н.В., Угольков Є.О. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін // Економіка та суспільство. – 2023. – № 56. – С. 546–552.

36. Серякова А.О., Кулик В.А., Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (м. Полтава, Україна) *Баланс інтересів між державою, бізнесом та громадськими інтересами* https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/19726/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2025_%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB%20105-106.pdf

37. Сидорчук О.Р. *Механізми формування соціального капіталу : державно-управлінський аспект.* – Дис. канд. держ. упр. – Львів, Національна академія державного управління при Президентові України, Львівський регіональний інститут державного управління, 2007. – 250 с., с. 20

38. Сокур Н. *Публічна політика: виклики сьогодення // Актуальні проблеми державного управління.* – 2021. – Т. 2, № 83. – С. 104–110 (у збірнику ОРІДУ НАДУ). <https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237265> uran.oridu.odessa.ua+1PDF збірника: https://www.oridu.odessa.ua/9/new_options/pdf/022/Zbirnuk-2-83-2021.pdf [oridu.odessa.ua](https://www.oridu.odessa.ua)

39. *Стратегія розвитку Білогородської територіальної громади до 2030 року.* URL: <https://bilohorodka.org.ua/strategiia-rozvytku-bilohorodskoi-hromady/>

40. Токар М. *Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія.* Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.

41. Третяк О.М. *Публічна політика як механізм забезпечення стійкого розвитку територіальних громад // Публічне управління та регіональний розвиток.* – 2023. – №3(5). – С. 113–121. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.3.5>

42. Федюк В. *Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад.* Громадський простір: веб-сайт. 2024. URL: <https://www.prostir.ua/?library=partnerstvo-i-spivpratsya-vla-dy-i-biznesu-na-mistsevomu-rivni-zaporuka-uspishnoho-rozvytku-hromad>

43. Філіпчук В.О., к. н. з держ. упр., доцент Київського національного університету імені Тараса Шевченка ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7335-2256> Постригань Г.Ф., к. філос. н., професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4137-3690> Сучасні підходи до визначення публічної політики
44. Чальцева О.М. Формування публічної політики в перехідних системах // Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках. – 2013. – № 3(23). – С. 231–236. URL: <https://visnukpfs.dp.ua/index.php/PFS/article/view/565> visnukpfs.dp.ua
45. Шайгородський Ю.Ж., Андрійчук Т.С та ін.- Влада і суспільство: діалог через громадські ради: [монографія] [Текст] / К.: ПАЛИВОДА, 2011. - 147 с.
46. Шарий В.І. [та ін.] ; Формування та реалізація публічної політики в умовах глобалізації : монографія / авт. кол. .: – Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2018. – 382 с. URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/4295/> [EPrints CDU+1](https://eprints.cdu.edu.ua/4295/)
47. Шпіньова Ю.О. Особливості сучасних технологій формування публічної політики // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. – 2021. – Т. 32 (71), № 4. – С. 8792 (орієнтовно) (PDF): https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/4_2021.pdf [pubadm.vernadskyjournals.in.ua+1](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/4_2021.pdf)
48. Шульга В.– К: Аудит адміністративної діяльності: Теорія і практика [Текст] / Пер.з англ. Основи, 2000. - 190 с.
49. Юринець З.В., Круглякова В.В., Мицишин І.Р. Стратегічні підходи до розвитку суб'єктів господарювання на основі активізації використання їх інноваційного потенціалу.
50. African Centre for Economic Growth (ACEG)), Найроби. Регіональний офіс Міжнародного центру економічного розвитку (ICEG) в Африці [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.aceg.org>
51. Brodie E., Cowling E., Nissen N., Paine A.E., Jochum V., Warburton D. Understanding Participation:A Literature Review. December 2009. URL: <http://www.aceg.org>

://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/47/files/Pathways-literature-review-finalversion.pdf (9.04.2020).

52. Cairney P/ Understanding Public Polici: Theories and Issuees. 2nd ed: London Bloomsbury, 2019.

53. Habermas J. Комуникативна дія і дискурс — дві форми повсякденної комунікації. У Першоджерела комунікативної філософії (ст. 84-90). Либідь.

54. Hill M., Varone F. The Public Policy Process. 8th ed. – London; New York: Routledge, 2021. – 400 p.Опис видання + доступні формати:https://www.routledge.com/The-Public-Policy-Process/Hill-Varone/p/book/9780367445348_routledge.com+1

55. Peters B.G. Advanced Introduction to Public Policy Peters, B.G. *Advanced Introduction to Public Policy*. – Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing, 2015.– 224 p. Бібліографічна інформація: https://books.google.com/books/about/Advanced_Introduction_to_Public_Policy.html?id=jcHiBwAAQBAJ_Google_Книги+1

ДОДАТКИ

PEST-аналіз комунікаційної стратегії

Фактор	Ключові аспекти	Зв'язок зі Стратегією розвитку Білогородської ТГ до 2030 року
1	2	3
Р – Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - нормативні акти щодо публічної інформації, електронної демократії та цифрових сервісів визначають обов'язки громади у сфері відкритості та прозорості. -активність місцевих політичних сил формує інформаційний фон та може впливати на прийняття рішень ОМС. -потреба в деполітизованих, стандартизованих комунікаціях. 	<ul style="list-style-type: none"> -пріоритет «Відкрите, підзвітне та ефективне управління». -необхідність забезпечення прозорості, регулярного інформування, публічних консультацій. -підсилення ролі громадської участі у прийнятті рішень.
Е – Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - рівень бюджетних можливостей визначає масштаби комунікаційної діяльності та інструменти, які громада може використовувати. -висока ділова активність і розвиток МСП потребують якісної промоції громади як інвестиційного партнерського середовища. -потенціал залучення донорської підтримки для розвитку цифрових та інформаційних проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> -пріоритет «Економічний розвиток та інвестиції». -створення та промоція індустріальних парків потребують системної комунікації з бізнесом та інвесторами. -планування бюджету на інформаційну діяльність.
S – Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> -різноманітний соціально-демографічний склад громади: корінні жителі, ВПО, молоді сім'ї, підприємці, активна молодь. -рівень довіри мешканців до влади визначає ефективність комунікацій. • Необхідність інструментів збору зворотного зв'язку: опитування, консультації, онлайн-платформи. 	<ul style="list-style-type: none"> -пріоритет «Спроможна та згуртована громада». -підтримка участі мешканців, громадських ініціатив та партнерств. -формування соціального капіталу та культури взаємодії.
T – Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> -доступність інтернету та цифрові навички мешканців визначають ефективність онлайн-комунікацій. -потреба в модернізації вебсайту, соціальних мереж та електронних сервісів. -ризики кіберзагроз потребують професійного цифрового захисту та навчання персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> -пріоритет «Цифрова громада». -розвиток е-послуг, кібербезпеки, цифрової інфраструктури. -формування цифрових компетентностей працівників ОМС.

Джерело: складено автором

SWOT-Аналіз комунікаційної стратегії

<p>S – Strengths (Сильні сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> -активні офіційні сторінки громади у соціальних мережах та достатньо оперативне реагування на запити мешканців. -наявність стратегічного документа «Стратегія розвитку Білогородської ТГ до 2030 року», який визначає чіткі пріоритети та спрямовує комунікаційну політику. -готовність громади до впровадження цифрових інструментів (електронні сервіси, онлайн-запис, інформаційні платформи). -активність місцевих громадських організацій, підприємців та ініціативних груп, які можуть виступати партнерами у комунікаціях. -формування позитивної репутації громади в регіоні завдяки зростанню бізнес-активності та реалізації нових проєктів. 	<p>W – Weaknesses (Слабкі сторони)</p> <ul style="list-style-type: none"> -відсутність повноцінної довгострокової комунікаційної стратегії та єдиних стандартів комунікацій для всіх структурних підрозділів громади. -нерівномірне охоплення різних соціальних груп (старші люди, ВПО, батьки маленьких дітей, молодь). -недостатньо розвинена система зворотного зв'язку та соціологічного моніторингу настроїв мешканців. -брак професійних кадрів у сфері стратегічних комунікацій та медіавиробництва. -обмежене фінансування на інформаційні кампанії та промоційні матеріали.
<p>O – Opportunities (Можливості)</p> <ul style="list-style-type: none"> -реалізація пріоритетів Стратегії розвитку до 2030 року створює нові комунікаційні можливості: економічний розвиток, цифровізація, відкритість управління. -розвиток індустріальних парків як інструмент залучення інвесторів і посилення економічного іміджу громади. -підвищений запит мешканців на прозорість, публічність та участь - можливість побудувати партнерські відносини з громадою. -розширення використання цифрових технологій: чат-боти, електронні консультації, мобільні застосунки, відеоконунікація. -можливість залучення ресурсів міжнародних та національних програм підтримки громад (U-LEAD, DOBRE, USAID, ПРООН). 	<p>T – Threats (Загрози)</p> <ul style="list-style-type: none"> -посилення політичної конкуренції та можливі інформаційні маніпуляції, які впливають на імідж влади та громади. -кіберзагрози: злам вебсайту, викрадення даних, фейкові сторінки, інформаційні атаки. -низький рівень медіаграмотності окремих груп населення, що ускладнює правильне сприйняття інформації. -високі очікування мешканців, які можуть не співпадати з темпами реалізації проєктів. -інформаційне перевантаження населення, коли важлива інформація губиться серед неофіційного або шумового контенту.

Джерело: складено автором