

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ
СТРАТЕГІЇ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Сніжана ШУМЕЙКО

**Науковий керівник,
к.держ.упр.**

Анна МУНЬКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Шумейко Сніжані Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Особливості формування комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування»

Науковий керівник: Мунько А.Ю. к.н.держ.упр.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 202__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методичне підґрунтя реалізації комунікаційної функції органів місцевого самоврядування 2. Сучасний стан розробки та впровадження комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування 3. Удосконалення процесів формування комунікаційних стратегій органами місцевого самоврядування в Україні. Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Напрями комунікацій в діяльності ОМС. Статеві-вікова структура Зіньківської територіальної громади. План заходів щодо реалізації комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 12 жовтня 2023 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2023 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2023 р.	
3.	Теоретико-методичне підґрунтя реалізації комунікаційної функції органів місцевого самоврядування	січень - березень 2024 р.	
4.	Сучасний стан розробки та впровадження комунікаційних стратегій органами місцевого самоврядування	квітень - травень 2024 р.	
5.	Удосконалення процесів формування комунікаційних стратегій органами місцевого самоврядування в Україні	червень - вересень 2024 р.	
6.	Вступ	жовтень 2024р.	
7	Висновки	листопад 2024 р.	
8	Оформлення роботи	листопад 2024 р.	

Здобувачка _____
(підпис)

Сніжана ШУМЕЙКО
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Анна МУНЬКО
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Особливості формування комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування»

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 1 табл., 2 рис., 56 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – комунікаційна діяльність органів публічного управління.

Предмет дослідження – процеси розробки та впровадження комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування.

Метою роботи є обґрунтування шляхів удосконалення процесів розробки комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування та інструментів їхньої реалізації.

Методи дослідження. Дослідження базувалося на поєднанні теоретичних і практичних методів, серед яких аналіз літератури, емпіричні дослідження, соціологічні методи, порівняльний аналіз, кейс-аналіз.

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано алгоритм формування комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування, який враховує локальну специфіку, пріоритети розвитку громади, потреби та інтереси її мешканців як ключових цільових аудиторій, а також виклики війни.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ, ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, КОМУНІКАЦІЙНА ФУНКЦІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД, КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ, ЦІЛЬОВА АУДИТОРІЯ, КЛЮЧОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ, ВОЄННИЙ СТАН

KEYWORDS

PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION, LOCAL GOVERNMENT BODIES, COMMUNICATION FUNCTION, STRATEGIC APPROACH, COMMUNICATION STRATEGY, TARGET AUDIENCE, KEY MESSAGES, MARTIAL STATE

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	10
1.1. Комунікаційна функція в публічно-управлінській діяльності як об'єкт теоретичних досліджень	10
1.2. Роль комунікацій в діяльності органів місцевого самоврядування	17
1.3 Комунікаційна стратегія як інструмент підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	30
2.1. Зарубіжний досвід застосування стратегічного підходу в здійсненні комунікацій органами місцевого самоврядування	30
2.2. Стан впровадження комунікаційних стратегій органами місцевого самоврядування в Україні	36
2.3. Особливості аналізу цільової аудиторії для розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування (на прикладі Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області)	42
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	52
3.1. Сучасні інструменти розвитку комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування	52
3.2. Синхронізація комунікаційних стратегій з іншими довгостроковими документами розвитку територіальних громад (на Зіньківській міській ради Полтавського району Полтавської області)	57
3.3. Розробка рамкових положень комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області	64
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Сучасна Україна перебуває в стані суттєвих трансформацій, які охоплюють політичну, соціально-економічну та інформаційну сфери. У цьому контексті формування ефективних комунікаційних стратегій для органів місцевого самоврядування стає критично важливим. У результаті децентралізації органи місцевого самоврядування отримали значні повноваження та відповідальність за управління територіями, що потребує якісного комунікаційного забезпечення. Водночас, в умовах зростання суспільного запиту на відкритість і прозорість, органи місцевого самоврядування стикаються з викликом організації діалогу з громадськістю. Невміння чи небажання задовольняти цей запит може призвести до соціальної напруги або навіть кризи довіри. Також варто зазначити, що швидкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для комунікацій, зокрема через соціальні мережі, електронне урядування та мобільні платформи. Однак, для ефективного використання цих інструментів місцева влада потребує сучасних підходів до побудови комунікації, адаптованих до нових реалій. Крім того, на тлі війни проти України посилюється значення інформаційної безпеки. Комунікаційна стратегія місцевих органів має не лише забезпечувати інформування населення, але й протидіяти дезінформації та маніпуляціям, які можуть дестабілізувати ситуацію в регіонах. Отже, дослідження особливостей формування комунікаційної стратегії органів місцевого самоврядування є не лише науково актуальним, але й практично значущим. Його результати сприятимуть зміцненню демократичних процесів, підвищенню ефективності місцевого управління та забезпеченню сталого розвитку українського суспільства в умовах сучасних викликів.

Витоки теоретичних досліджень комунікаційної діяльності в діяльності органів публічного управління беруть початок в фундаментальних роботах, присвячених питанню взаємодії в системах «влада – суспільство» і «влада –

громада». На особливій ролі комунікацій у цьому контексті наголошують вітчизняні науковці в галузі публічного управління та адміністрування В. Бакуменко, Т. Крушельницька, Н. Липовська, А. Михненко С. Телешун, І. Рейтерович, С. Ситник, Ю. Сурмін [5; 4; 11; 7], а також із зарубіжної концепції Х. Арендта, яка обґрунтовує, що політика спілкування базується на свободі, рівності учасників, інклюзивності та багатосторонньому діалозі [7]. Спираючись на базові напрацювання щодо реалізації комунікаційної функції органами публічного управління загалом та органами місцевого самоврядування зокрема – від трактування поняття «комунікацій в публічному управлінні» до розкриття її структурних елементів (В. Безрук [2], О. Борисенко [3], В. Букач, Н. Драгомирецька [11], В. Дрешпак [9], К. Кандагура [11], Я. Камініс, Л. Косар [13], Е. Халісте [13] та інші) у науковому просторі розвивається предметний напрям щодо необхідності розробки комунікаційної стратегії, яка забезпечить комплексний підхід до організації взаємодії між місцевою владою та зацікавленими сторонами підвищуючи результативність такої діяльності. Водночас, вчені виокремлюють низку проблем, які досі залишаються невирішеними та потребують більш ґрунтовного вивчення, зокрема недостатня цифровізація в окремих громадах, обмежені фінансові та кадрові ресурси, недовіра громадян до влади, нечутливість (етична, емоційна, гендерна) комунікацій, неостатнє врахування потреб цільових аудиторій, відсутність кризових комунікацій.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні шляхів удосконалення процесів розробки комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування та інструментів їхньої реалізації.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі основні **завдання**:

- охарактеризувати комунікаційну функцію в публічно-управлінській діяльності як об'єкта теоретичних досліджень;
- обґрунтувати роль комунікацій в діяльності органів місцевого самоврядування;

- обґрунтувати організаційно-правові механізми взаємодії органів місцевого самоврядування з неурядовими організаціями в Україні;
- розкрити зміст комунікаційної стратегії як інструменту підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими;
- дослідити зарубіжний досвід застосування стратегічного підходу в здійсненні комунікацій органами місцевого самоврядування;
- проаналізувати стан впровадження комунікаційних стратегій органами місцевого самоврядування в Україні;
- узагальнити особливості аналізу цільової аудиторії для розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування (на прикладі Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області);
- охарактеризувати сучасні інструменти розвитку комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування;
- розробити алгоритм синхронізації комунікаційних стратегій з іншими довгостроковими документами розвитку територіальних громад (на прикладі Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області);
- розробити рамкові положення комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області.

Об’єкт дослідження – комунікаційна діяльність органів публічного управління.

Предмет дослідження – процеси розробки та впровадження комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування.

Методика дослідження. Дослідження базувалося на поєднанні теоретичних і практичних методів, а саме: аналіз наукової літератури та документів, що дозволило дослідити комунікаційні функції як об’єкт наукових пошуків; порівняльний аналіз та синтез, що дало змогу оцінити роль комунікацій у діяльності органів місцевого самоврядування та в системі публічного управління загалом; системний підхід, який дозволив розкрити взаємозв’язки між різними елементами комунікаційної стратегії як

інструменту ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами; методи порівняння та бенчмаркінгу, що допомогли адаптувати успішні практики інших країн до національного контексту; аналіз офіційних звітів, нормативних актів та статистичних даних, що дозволило оцінити специфіку взаємодії органу місцевого самоврядування з населенням; моделювання та порівняльний аналіз для оцінки ефективності нових підходів; системний та контент-аналіз, що дозволило забезпечити узгодженість комунікаційних стратегій із довгостроковими документами розвитку громади; практичний кейс-аналіз та експертне оцінювання для розроблення рамкових положень комунікаційної стратегії для Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування, зокрема Конституція України [15], закони «Про місцеве самоврядування в Україні» [31], «Про доступ до публічної інформації» та інші [32] документи, що визначають рамкові умови реалізації комунікаційної діяльності; наукові праці, монографії, статті та дослідження у сфері комунікацій, публічного управління та PR; звіти, аналітичні записки, рекомендації міжнародних організацій (зокрема, ООН, Ради Європи, USAID), що займаються розвитком демократичних процесів і місцевого самоврядування; дані соціологічних опитувань, статистична інформація про медіаспоживання, рівень довіри громадян до місцевої влади та їхню участь у громадських ініціативах.

Наукова новизна полягає в синхронізованому із документами довгострокового планування розвитку громади алгоритмі формування комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування, що враховує специфіку локальних соціокультурних та економічних умов з урахуванням сучасних викликів.

Основні положення, що мають елементи новизни, полягають у такому:
уперше:

– запропоновано алгоритм інтеграції пріоритетів розвитку громади під час розробки комунікаційної стратегії, що підвищує рівень довіри та ефективність комунікації;

удосконалено:

– актуальні до вбудовування в комунікаційні стратегії інструменти з метою підвищення результативності їхньої реалізації та реагування на кризові ситуації в умовах війни, зокрема комунікаційні профілі громади, системи автоматичного аналізу громадської думки, ігрові механіки у комунікаціях, «живі бібліотеки», карти інформаційних потоків громади, протидія дезінформації;

дістало подальшого розвитку:

– методика аналізу та дезагрегування цільових аудиторій на основі соціо-економічної аналітичної бази даних.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій для органів місцевого самоврядування щодо побудови ефективних комунікаційних стратегій, орієнтованих на довгострокову співпрацю з громадянами, що може бути впроваджено як на місцевому, так і на національному рівнях. Розроблені рамкові положення комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області становлять основу для подальшої деталізації та інструментального наповнення з метою впровадження в практичну діяльність місцевої ради.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 3 – 4 жовтня 2024 року) та IV Всеукраїнському круглому столі «Державно-громадське партнерство в процесі формування та реалізації публічної політики» (м. Дніпро, 25 червня 2024 року).

Магістерська робота складається з реферату, змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ФУНКЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Комунікаційна функція в публічно-управлінській діяльності як об'єкт теоретичних досліджень

Комунікаційна функція в публічно-управлінській діяльності є однією з основних, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність управління, рівень довіри населення до влади та активність громадянського суспільства. Ця функція забезпечує можливість взаємодії між владою та громадянами, створюючи умови для прозорості, підзвітності та широкої участі у вирішенні питань суспільного значення.

Класики науки публічного управління та адміністрування давно визнали, що взаємодія органів влади з громадськістю є фундаментальним елементом сучасного демократичного суспільства. Вона забезпечує відкритість, прозорість і підзвітність управлінських рішень, сприяє побудові довіри між населенням та владними інституціями. Ефективна комунікація дозволяє громадянам брати участь у процесах ухвалення рішень, висловлювати свою думку щодо суспільно важливих питань і сприяти розвитку соціальних ініціатив. На цьому наголошують В. Бакуменко, В. Букач, Н. Драгомирецька, К. Кандагура, Т. Крушельницька, Н. Липовська, А. Михненко С. Телешун, І. Рейтерович, С. Ситник, Ю. Сурмін та інші [4; 5; 11; 7].

Органи влади, які активно залучають громадськість до обговорення стратегічних планів і проектів, створюють умови для підвищення рівня громадянської активності [6]. Це, своєю чергою, зміцнює соціальну згуртованість і сприяє формуванню відповідального суспільства. Водночас,

важливо, щоб таке залучення було не формальним, а змістовним, з реальними механізмами впливу на прийняття рішень.

Отже, взаємодія органів влади з громадськістю повинна бути двостороннім процесом, що ґрунтується на принципах партнерства, довіри та відповідальності. Лише за таких умов можливе досягнення сталого розвитку, соціальної стабільності та високої якості управління. Завдяки «інформаційно-комунікативній функції здійснюється вирівнювання відмінностей у вихідній інформованості партнерів» [13, с. 51]

Для більш ґрунтовного розкриття сутності комунікаційної функції в публічному управлінні звернемося до онтологічної концепції Х. Арендт, що межах комунікаційного підходу обґрунтовує владу, виходячи з того, що «політика – це дія на основі переконання, а ексклюзивність учасників політичної комунікації виражається в їхній свободі та рівності» [7, с. 59]. На думку Х. Арендт, «влада – це не властивість суб'єкта, а багатостороннє інституціональне спілкування. Тобто, необхідність у соціальному консенсусі вступає в залежність з характеристиками життєздатності державного апарату» [7, с. 59].

Комунікації у системі публічного управління – це «офіційний, юридично цілеспрямований регламентований рух індивідуальних суб'єктів управління до соціальної спільності із збереженням за цими суб'єктами певної автономності, самостійності, самодіяльності, індивідуальності» (за К. Майстренко) [20, с. 94].

Розглядати структуру комунікаційного процесу в публічно-управлінській діяльності можна через призму так базових елементів:

– «відправник – особа, яка генерує ідею, або збирає та передає інформацію» [2, с. 140] (працівники органів влади);

– «інформація – повідомлення, яке має бути закодовано за допомогою символів» [2, с. 140] (публічна інформація, суспільно-важлива інформація);

– канали та засоби передачі інформації (державної та недержавної власності);

– «одержувач – особа, для якої призначається інформація та яка інтерпретує її» [2, с. 140] (ключові бенефіціари публічної політики у розрізі цільових груп).

Комунікації відповідно виконують притаманні їм загальні та специфічні для публічного управління функції, серед яких Т. Топольницька доцільно виділяє такі функції, як:

– консервативна, що «спрямована на збереження статус-кво публічної системи та яка сприяє стабільному існуванню соціального організму» [36, с. 593];

– координуюча, яка «націлена на забезпечення координації владних впливів суб'єкта управління відповідно до параметрів об'єкта управління, та їх можливих змін» [36, с. 593];

– інтегруюча, що пов'язана із реалізацією публічної політики, «яка б могла врахувати інтереси елементів суспільної системи та сприяла ухваленню узгоджених управлінських рішень» [36, с. 594];

– мобілізаційна, яка «спрямована на забезпечення легітимності існуючого громадського порядку, отримання підтримки та схвалення суспільства щодо прийнятих рішень» [36, с. 594];

– соціалізуюча, що «пов'язана з засвоєнням у процесі інформаційного обміну цінностей та традицій держави, соціально-політичних норм тощо» [36, с. 594].

В. Дрешпак, у свою чергу, виділяє види комунікацій в публічному управлінні, уточнюючи їх зовнішній характер саме у контексті взаємодії із зацікавленими сторонами. Науковик виокремлює два основних види за їх метою, а саме для: «інформаційного спілкування; залучення публічних послуг; обговорення попередніх ідей, які неможливо досягти без народної участі» [9, с. 124]. О. Борисенко, слідуючи сучасним трендам звертає увагу на PR-комунікації в органах влади, де також виділяє кілька напрямів, які на

нашу думку, доповнюють загальну векторність комунікацій в публічному управлінні. Серед наведених автором напрямів: «формування інформаційного та політико-комунікативного поля, визначення форм і методів взаємодії з учасниками політичного процесу; формування порядку денного питань розвитку, діяльність органів влади з інформування громадськості та трансляції рішень; взаємодія щодо вироблення політичного курсу» [9, с. 60]

О. Гарматій, О. Матвеева, А. Мунько, як і інші автори в сучасних дослідженнях, акцентує вагу на інтерактивності взаємодії шляхом використання сучасних цифрових технологій, відкритих консультацій і прозорих процедур є ключем до ефективної взаємодії. Завдяки їм громадяни можуть отримувати актуальну інформацію, висловлювати пропозиції та ініціювати зміни [8; 21; 25]. Проте успіх таких механізмів значною мірою залежить від бажання влади бути відкритою і готовою враховувати інтереси різних суспільних груп.

Продовжуючи питання поширення цифрових технологій для реалізації комунікаційної функції органами влади колективи авторів все частіше звертаються до питання кібербезпеки. Зокрема О. Скиба наголошує на «необхідності посилення заходів з кібербезпеки систем електронних комунікацій та інформаційно-аналітичних систем державного сектору в рамках концепту «Цифрова держава», «Країна в смартфоні». Людський фактор (рівень цифрової та кібернетичної компетентностей) впливає як на самі кіберзаходи, так і на участь у кіберінцидентах» [34]. М. Криштанович, В. Варцаба, К. Малишев, А. Мунько, О. Хохба додають, що «у провідних країнах світу сформовано системи державного управління кібербезпекою як найбільш оптимальні організаційні структури, здатні в короткі терміни акумулювати сили для протидії кіберзагрозам» [52, с. 12].

Комунікаційна функція є основою ефективного управління на місцевому рівні. Вона сприяє забезпеченню прозорості діяльності ОМС, зміцненню довіри громадян до влади та стимулює активність громади.

Успішна реалізація цієї функції потребує використання сучасних технологій, врахування потреб громадян та постійного вдосконалення підходів до взаємодії [46].

За результатами огляду теоретичних досліджень, можемо зробити висновок про посилення комунікаційної функції в діяльності органів влади, а особливості її реалізації в сучасному контексті формуються під впливом цифровізації, глобалізації, зростання рівня громадської свідомості, а також перманентних глобальних та національних криз і надзвичайних ситуацій (для України – війна з РФ). Відтак, узагальнимо аспекти реалізації комунікаційної функції, які вирізняються відповідністю сучасним викликам.

1. Емоційна та гендерна чутливість комунікації [41; 42]. Органи влади повинні враховувати емоційний стан суспільства, особливо у кризові моменти. Для цього застосовуються техніки емпатії у публічних зверненнях, включення в комунікацію позитивних меседжів і символічних жестів підтримки (наприклад, освітлення державних будівель у кольорах, що символізують солідарність із постраждалими групами населення). У контексті євроінтеграційних процесів важливо застосовувати гендерно орієнтований підхід в організації комунікацій. Повинен здійснюватися гендерний аналіз+ цільової аудиторії. Висновки за результатами аналізу «повинні містити інформацію про рівень врахування гендерних аспектів, гендерні розриви, факти гендерної дискримінації, неупередженого планування методів, технік, технологій та інструментів комунікації щодо врахування потреб та інтересів жінок, чоловіків та їх груп» [41, с. 190]. Такий підхід сприяє налагодженню довіри та зменшенню соціального напруження.

2. Моделювання сценаріїв участі громадян [6; 14; 17; 47]. Замість формального залучення громадян до обговорень, влада може ініціювати інтерактивні моделі прогнозування та сценарного планування. Наприклад, через спеціалізовані платформи громадяни можуть запропонувати своє бачення розвитку певної галузі, оцінити можливі ризики та вигоди, а також обговорити реалістичність реалізації своїх пропозицій.

3. Платформи «відповідального обговорення» [17]. Це спеціальні онлайн-майданчики, де громадяни та влада ведуть діалог за допомогою модераторів. Такі платформи мають інтегровані алгоритми для аналізу емоційності коментарів і блокування маніпулятивного контенту. Це дозволяє уникати популізму та забезпечує конструктивний обмін думками.

4. Інтерактивність у процесах комунікацій [8; 21; 25; 37]. Запровадження інтерактивних елементів (наприклад, гри, де громадяни можуть отримувати умовні «бали» чи сертифікати за активну участь у формуванні рішень, створюючи позитивне емоційне ставлення до процесу) під час комунікаційної взаємодії – від голосування до участі в публічних консультаціях.

5. Використання віртуальних середовищ для моделювання рішень [19; 21]. Органи влади можуть створювати віртуальні моделі міст чи регіонів для обговорення важливих питань (зміни забудови, екологічні ініціативи, транспортні проекти). Громадяни мають змогу «випробувати» пропонувані зміни у VR-середовищі, висловити зауваження та запропонувати альтернативи.

6. Динамічна адаптація зворотного зв'язку [5; 6]. Традиційні громадські слухання часто відзначаються затягуванням розгляду пропозицій. Альтернативою може стати динамічна система зворотного зв'язку, яка автоматично аналізує звернення громадян, виділяє ключові теми і забезпечує швидкі відповіді. Наприклад, алгоритми можуть пріоритизувати запити, які стосуються критичних питань, та передавати їх для негайного розгляду.

7. Культурна та етична адаптивність [24; 54]. З огляду на мультикультурність сучасного суспільства, органи влади повинні враховувати особливості різних етнічних, мовних та соціальних груп. Наприклад, проведення консультацій кількома мовами або залучення представників національних громад до розробки стратегій інтеграції. На сьогодні пріоритетним аспектом формування етики комунікацій в публічному управлінні є «боротьба з дезінформацією та іншими видами

маніпулювання думкою громадськості, що несе загрози для безпеки держави, зокрема реалізація заходів з інформаційної грамотності та системи покарань з публічних службовців за розповсюдження неправдивої інформації» [24, с. 71].

8. Реалізація концепції «життєвих подій». Комунікація з громадянами базується на підході до обслуговування життєвих подій. Наприклад, створення інтегрованих платформ для вирішення питань, пов'язаних із народженням дитини, одруженням, виходом на пенсію чи втратою майна. «Соціальна сфера піддається процесам смартизації, зокрема надаються послуги оформлення допомоги при народженні дитини та допомоги дітям з багатодітної сім'ї за допомогою послуги «e-Малютко», призначення субсидій, щомісячної компенсаційної виплати по відшкодуванню вартості послуг за програмою «Муніципальна няня», допомоги на дітей фізичних осіб-підприємців на період карантину» [21, с. 141], що спрощує комунікацію та уникнути бюрократії.

Комунікаційна функція є основою ефективного управління й на місцевому рівні. Вона сприяє забезпеченню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), зміцненню довіри громадян до влади та стимулює активність громади. Успішна реалізація цієї функції потребує використання сучасних технологій, врахування потреб громадян та постійного вдосконалення підходів до взаємодії. Зокрема, сучасні тенденції розвитку суспільства, зокрема децентралізація влади та розвиток інформаційного суспільства, вимагають від ОМС адаптації до нових умов та впровадження ефективних комунікаційних механізмів.

Незважаючи на значний прогрес, існують проблеми, які перешкоджають ефективній реалізації комунікаційної функції: недостатня цифровізація в окремих громадах, обмежені фінансові та кадрові ресурси, низька цифрова грамотність частини населення, недовіра громадян до влади. Для подолання існуючих викликів важливо впроваджувати комплексні комунікаційні стратегії, які передбачають використання традиційних та

сучасних засобів комунікації, навчальні програми для працівників ОМС з метою підвищення їхньої компетенції в управлінні комунікацією, активну участь громадян у формуванні комунікаційних політик.

1.2. Роль комунікацій в діяльності органів місцевого самоврядування

Комунікації є фундаментальним інструментом ефективного функціонування органів місцевого самоврядування (далі – ОМС). Вони забезпечують двосторонній зв'язок між владою, громадянами, бізнесом, іншими рівнями влади та міжнародними організаціями, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень, узгодженню інтересів і сталому розвитку територій. У сучасному світі, де інформація є стратегічним ресурсом, комунікації стають не просто допоміжним механізмом, а ключовим елементом управління. Саме через комунікаційні процеси встановлюється зв'язок між владою, громадянами, бізнесом, іншими органами влади та міжнародними організаціями [45]. Ці процеси сприяють ухваленню виважених рішень, гармонізації інтересів різних сторін, формуванню прозорості й підзвітності влади. Розглянемо кожний напрям комунікації в діяльності ОМС більш детально.

Розглядаючи комунікації в діяльності ОМС, наведемо таку їх структуру (рис. 1.1).

Одним із головних напрямів діяльності ОМС є взаємодія з населенням, яке є основним адресатом послуг, рішень і політик, впроваджуваних владою. Громадяни – це ключові стейкхолдери в діяльності місцевого самоврядування. Ефективна взаємодія з ними забезпечує легітимність, довіру та підтримку влади. У цьому контексті інформаційна прозорість є базовою умовою функціонування демократичних інституцій. ОМС повинні публікувати важливу інформацію: рішення сесій, виконавчих комітетів, звіти

про використання бюджету, реалізацію місцевих програм тощо. Це має відбуватися через офіційні вебсайти, соціальні мережі, прес-релізи.

Також передбачається створення публічних реєстрів задля забезпечення доступу громадян до даних про землі громади, комунальну власність, тендери сприяє зменшенню корупційних ризиків.



Рис. 1.1. Напрями комунікацій в діяльності ОМС

Прим.: складено автором

За можливості, але з періодичною сталістю, ОМС повинні організувати публічні заходи для громади, як-от звітні зустрічі, відкриті слухання або інші платформи для спілкування з мешканцями [44].

Шляхом ефективних комунікацій ОМС повинні активно залучати громадян до процесу ухвалення рішень через такі основні інструменти, як:

- громадські слухання (для розгляду стратегічних планів розвитку громади, змін до генерального плану чи бюджету);
- електронні петиції (сучасний інструмент для збору пропозицій чи зауважень щодо управлінських рішень);

– участь у бюджетуванні (громадське бюджетування дозволяє мешканцям самостійно визначати, на які потреби мають бути спрямовані кошти громади).

Мешканці повинні мати можливість швидко й ефективно звертатися до влади зі своїми проблемами. Для цього створюються контакт-центри, єдині гарячі лінії або мобільні застосунки для звернень громадян [38], а також забезпечується прозорість у розгляді звернень, зокрема оприлюднення звітності щодо опрацювання заявок громадян створює довіру до системи. Використання інструментів громадських консультацій, опитувань і публічних обговорень дозволяє враховувати думки громадян під час формування політик. Зворотний зв'язок дозволяє швидко реагувати на потреби громадян, що сприяє кращій адаптації послуг до їхніх потреб.

Сучасний світ вимагає від ОМС повинні забезпечити інклюзивність своїх комунікацій. Інформація повинна бути доступною для всіх членів територіальної громади, зокрема шляхом перекладу матеріалів мовами національних меншин, адаптація для людей із порушеннями зору чи слуху, комунікації з ветеранами, людьми з інвалідністю чи соціально незахищеними категоріями через спеціалізовані консультаційні центри.

Зауважимо, що розвиток електронного урядування та платформ для онлайн-спілкування сприяє оперативному та доступному діалогу між владою та громадянами [21; 25]. При цьому посилюється роль ефективних комунікації під час надзвичайних ситуацій, таких як природні катастрофи, пандемії чи повномасштабна війна з РФ, що дозволяють знизити соціальну напругу та підвищити рівень готовності громади [37; 38].

Бізнес є важливим партнером місцевої влади, оскільки забезпечує робочі місця, наповнення бюджету та економічний розвиток громади. Взаємодія ОМС із представниками бізнесу повинна мати системний характер.

Так, з метою промоції інвестиційного потенціалу ОМС повинні вживати такі ключові заходи:

- розробляти інвестиційні портфелі, де пропонувати зацікавленим сторонам інформацію про земельні ділянки, можливості для відкриття виробництва, податкові стимули;

- організовувати бізнес-форуми, де презентувати громаду як інвестиційно привабливий об'єкт, що сприяє залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів;

- забезпечувати публічність правил, то встановлювати зрозумілі процедури отримання дозволів та ліцензій, мінімізація бюрократії є ключовими для довіри бізнесу.

ОМС можуть залучати бізнес до вирішення інфраструктурних чи соціальних проблем через механізми державно-приватного партнерства, зокрема управління комунальними об'єктами на договірній основі чи створення спортивних майданчиків, освітніх чи медичних закладів за підтримки бізнесу.

ОМС відіграють ключову роль у формуванні сприятливого середовища для підприємницької діяльності. Основні напрями взаємодії включають:

- залучення інвестицій, де комунікації повинні бути спрямовані на популяризацію інвестиційного потенціалу території, включаючи інформацію про податкові стимули, доступність ресурсів і трудового потенціалу;

- партнерство з бізнесом, регулярний діалог із підприємцями сприяє визначенню пріоритетів і спільній відповідальності, що є важливими для реалізації інфраструктурних проєктів.

- соціальна відповідальність бізнесу, де комунікації дозволяють мотивувати бізнес до участі у соціальних проєктах, спрямованих на покращення умов життя у громаді;

- стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, де комунікації переважають у формі консультаційної допомоги, популяризації цільових програм підтримки чи мікрогрантів, організації тренінгів і семінарів для підприємців.

ОМС функціонують у системі багаторівневого управління, де їхня діяльність залежить від координації із центральними й регіональними органами влади, а також іншими місцевими органами.

В частині вертикальної взаємодії ОМС повинні:

- передавати інформацію про потреби громади, що важливо для формування державних програм і субвенцій;
- реалізовувати національні політики, наприклад, впровадження реформи децентралізації чи екологічних ініціатив;
- «контролювати використання субвенцій, тобто здійснювати належний супровід використання державних коштів дозволяє уникнути претензій з боку центральної влади» [29, с. 47].

В частині горизонтальної взаємодії ОМС можуть співпрацювати між собою через такі основні механізми:

- міжмуніципальне співробітництво з метою спільної реалізації великих проєктів (будівництво сміттєпереробного заводу, ремонт доріг);
- обмін досвідом через навчальні візити, конференції, сприяючи впровадженню найкращих практик;

Оперативна комунікація між органами влади сприяє узгодженню дій у межах правового поля, мінімізуючи ризики конфліктів.

У сучасних умовах глобалізації роль міжнародних зв'язків для ОМС зростає, оскільки вони відкривають нові можливості для розвитку.

ОМС можуть брати участь у грантових програмах, наприклад, програмах ЄС («Horizon», «Erasmus+») чи інших донорських організацій, що дозволяє залучати кошти для розвитку інфраструктури, культури, освіти.

Встановлення партнерств із громадами інших країн сприяє обміну досвідом, зокрема у сферах урбаністики, екології, енергозбереження, а також розвитку туризму і популяризації громади через міжнародні контакти.

Для презентації можливостей громади на міжнародних ринках та налагодженню вигідних партнерств здійснюються комунікації з метою міжнародної промоції громади. Тут ОМС повинні брати участь у

міжнародних виставках, просувати економічний і туристичний потенціал, здійснювати маркетинг території шляхом розробки бренду громади для приваблення туристів і інвесторів.

Отже, ОМС дедалі частіше стають суб'єктами міжнародного співробітництва. Їхні комунікації на глобальному рівні включають:

- залучення грантів та міжнародної допомоги, для чого необхідна ефективна презентація проєктів і потреб громади дозволяє отримувати фінансову та технічну підтримку;

- обмін досвідом шляхом участі у міжнародних форумах, програмах партнерства та мережах місцевих громад, що дозволяє запозичувати найкращі практики управління;

- іміджеву складову за рахунок розвитку міжнародних зв'язків, яка підвищує привабливість громади для інвесторів, туристів і потенційних партнерів.

Ефективні комунікації є стрижнем успішної діяльності органів місцевого самоврядування. Вони дозволяють встановлювати довіру між владою та різними групами зацікавлених сторін, забезпечують прозорість, залученість громадян та розвиток громади. Упровадження сучасних технологій, акцент на інклюзивність і партнерство на всіх рівнях роблять комунікації не лише інструментом, але й стратегічним ресурсом розвитку.

Комунікації ОМС мають значний потенціал для покращення управлінських процесів, але водночас стикаються з численними викликами, як недостатній рівень цифровізації, низька активність громадян, односторонність комунікацій, інформаційна нерівність, брак інформованості, слабка горизонтальна координація, бюрократія: Співпраця з центральними органами влади може затягуватися через надмірно складні процедури, політична конкуренція, мовний бар'єр та інші.

1.3. Комунікаційна стратегія як інструмент підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами

Розробка комунікаційної стратегії ОМС є ключовою передумовою для забезпечення ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами. У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства та зростання вимог до прозорості й підзвітності органів влади, саме якісна комунікація стає інструментом побудови довіри, співпраці та підтримки з боку громади.

Перш за все, комунікаційна стратегія дозволяє систематизувати підходи до передачі інформації та зворотного зв'язку. ОМС часто взаємодіють із широким спектром зацікавлених сторін, включаючи громадян, підприємства, громадські організації та медіа. Відсутність єдиного стратегічного бачення може призвести до хаотичних комунікацій, які не лише ускладнюють розуміння ключових рішень, а й спричиняють соціальну напругу. Натомість, чітка стратегія забезпечує ефективний обмін інформацією, роблячи діяльність органів влади прозорішою та зрозумілішою.

По-друге, як справедливо наголошують Н. Левченко, Н. Дацій, І. Родченко, комунікаційна стратегія сприяє врахуванню інтересів та потреб різних груп населення. Грамотне управління інформаційними потоками допомагає ОМС краще розуміти проблеми громади та оперативно на них реагувати [18]. Наприклад, проведення регулярних консультацій чи опитувань дозволяє залучити громадян до прийняття рішень, що формує відчуття участі та спільної відповідальності за розвиток громади [23].

Іншим важливим аспектом є побудова репутації та зміцнення довіри до органу місцевого самоврядування. У добу інформаційних технологій репутаційні ризики можуть мати значний вплив на легітимність і ефективність роботи ОМС [43, с. 24]. Чітко структурована комунікаційна стратегія дозволяє контролювати інформаційний простір, оперативно реагувати на кризи та запобігати поширенню дезінформації.

Таким чином, розробка комунікаційної стратегії є не лише механізмом вирішення поточних комунікаційних завдань, а й важливим інструментом стратегічного управління розвитком громади. Вона дозволяє ОМС підвищити рівень довіри з боку громадян, забезпечити ефективність прийняття управлінських рішень та сприяти сталому розвитку територій.

Розробка комунікаційної стратегії для ОМС є багатоступеневим процесом, що вимагає системного підходу та врахування специфіки громади. Відповідно, узагальнимо послідовність етапів, спираючись на сучасні наукові дослідження та практичні рекомендації [22; 28; 33; 26].

Алгоритм розробки комунікаційної стратегії вибудовується навколо базових етапів комунікаційної діяльності, які доцільно виділяють А. Мунько та О. Саліпа:

– ознайомчий, що «передбачає інформування про зміст проблеми, констатацію фактів та постановку риторичних питань, вирішення яких передбачено комунікаційною стратегією в подальшому» [26, с. 9];

– залучення, який «включає заходи формування зацікавленості цільової аудиторії проблемами та висловлення пропозицій про шляхи їх вирішення» [26, с. 9];

– закріплення, коли «відбувається спонукання аудиторії до сприйняття проблеми чи здійснення остаточного вибору» [26, с. 10].

Отже, перейдемо безпосередньо до етапів розробки комунікаційної стратегії ОМС, у рамках якого виокремлюють сім ключових етапів.

I етап. Проведення комунікаційного аудиту. На початковому етапі необхідно оцінити поточний стан комунікацій, визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити наявні проблеми у взаємодії з громадськістю. Це дозволяє зрозуміти, які аспекти потребують покращення та які ресурси доступні для реалізації стратегії.

II етап. Визначення цілей та завдань. На основі результатів аудиту формулюються чіткі цілі комунікаційної стратегії, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в

часі (принципи SMART [39]). Це забезпечує спрямованість зусиль на досягнення конкретних результатів.

III етап. Аналіз цільових аудиторій. Визначення та сегментація цільових груп, з якими планується комунікація, є критично важливими. Розуміння потреб, очікувань та особливостей кожної групи дозволяє адаптувати повідомлення та канали комунікації для максимальної ефективності.

IV етап. Розробка ключових повідомлень. Створення основних меседжів, які відображають цілі стратегії та відповідають потребам цільових аудиторій, сприяє формуванню єдиного інформаційного поля та послідовності в комунікаціях.

V етап. Вибір каналів та інструментів комунікації. На основі аналізу цільових аудиторій обираються найбільш ефективні канали та засоби передачі інформації, враховуючи доступність, популярність та специфіку кожного з них.

VI етап. Розробка плану реалізації. Створення детального плану дій із зазначенням термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів забезпечує системність та контроль за виконанням стратегії.

VII етап. Моніторинг та оцінка ефективності: Встановлення критеріїв оцінки та регулярний аналіз результатів дозволяють вчасно виявляти відхилення від плану та вносити необхідні корективи для підвищення ефективності комунікацій.

Дотримання зазначених етапів сприяє формуванню ефективної комунікаційної стратегії, яка підвищує рівень довіри громадськості до ОМС та забезпечує прозорість і підзвітність їхньої діяльності.

Окремо розглянемо алгоритм та особливості вивчення цільової аудиторії для розробки комунікаційної стратегії ОМС, оскільки за неправильного дезагрегування бенефіціарів, не варто сподіватися на отримання результату від реалізації комунікаційної стратегії. Ефективна комунікація ОМС залежить від ретельного аналізу цільової аудиторії. Цей

процес є основою для створення релевантних повідомлень, вибору відповідних каналів комунікації та підвищення довіри до діяльності органу.

Отже, перед початком вивчення необхідно чітко визначити, для чого саме здійснюється аналіз цільової аудиторії [33]. Наприклад, метою може бути ідентифікація груп громадян, яких найбільше стосується діяльність органу; виявлення інформаційних потреб громади; адаптація комунікаційної стратегії для підвищення її ефективності. Це дозволить зорієнтувати дослідження на конкретні задачі та уникнути зайвих витрат часу та ресурсів.

Далі здійснюється дезагрегація [39], яка передбачає поділ аудиторії на окремі групи за спільними характеристиками. Основні критерії сегментації включають демографічні характеристики (вік, стать, рівень освіти, сімейний стан), соціально-економічний статус (рівень доходу, зайнятість, професія), географічні чинники: місце проживання (село, місто, район), поведінкові особливості (ставлення до діяльності ОМС, інтереси, залученість у громадське життя), інформаційні уподобання, канали отримання інформації (телебачення, соціальні мережі, друковані ЗМІ). Дерзагрегація допомагає зрозуміти специфіку кожної групи та спрямувати комунікації таким чином, щоб вони відповідали їхнім очікуванням.

Після якісної дезагрегації аудиторії починається збір даних про аудиторію, що включає використання різних методів збору інформації, як-от опитування громадян (проведення анкетування або інтерв'ю для збору первинних даних щодо потреб, очікувань і проблем, які хвилюють громаду), фокус-групи (залучення представників різних сегментів аудиторії для глибшого розуміння їхніх поглядів), аналіз вторинних даних (використання вже наявної інформації з відкритих джерел, статистики або попередніх досліджень), моніторинг соціальних мереж (аналіз онлайн-активності громадян, їхніх коментарів, відгуків і дискусій). Збір даних повинен бути системним, з урахуванням актуальних інструментів і технологій, що дозволяють автоматизувати процес.

На етапі аналізу зібраних даних інформація, отримана в результаті збору даних, аналізується для виявлення ключових особливостей кожного сегмента аудиторії. Особливу увагу слід приділяти виявленню інформаційних прогалів (якої інформації бракує громадянам), оцінці рівня довіри до ОМС, визначенню найбільш ефективних каналів комунікації для кожної групи. Результати аналізу, як правило, оформлюються у вигляді звіту, який містить графіки, таблиці та ключові висновки.

На основі зібраної та проаналізованої створюються профілі цільових груп. Кожен профіль повинен включати детальний опис характеристик групи, її потреби та проблеми, очікування від комунікації, рекомендовані канали комунікації, особливості побудови повідомлень для цієї групи. Це дає змогу ОМС забезпечити персоналізований підхід до комунікації.

Важливо враховувати культурні та соціальні особливості, специфіку локального контексту, зокрема історичні особливості регіону, наявність унікальних традицій, рівень громадянської активності. Такі аспекти значно впливають на ефективність комунікацій і мають бути враховані під час розробки стратегії.

Результати дослідження варто перевіряти на практиці через пілотні проекти, наприклад запуск окремих інформаційних кампаній для тестування меседжів, проведення опитувань для оцінки ефективності комунікації. Тестування дозволяє підтвердити або скоригувати висновки, отримані під час аналізу аудиторії.

Вивчення цільової аудиторії здійснюється постійно, оскільки потреби, очікування та поведінка громадян змінюються з часом. Регулярний моніторинг і оновлення профілів забезпечують актуальність комунікаційної стратегії. Системне вивчення цільової аудиторії є основоположним етапом розробки комунікаційної стратегії. Воно дозволяє не лише врахувати потреби громадян, а й сприяти зміцненню довіри до органів місцевого самоврядування. Використання цього алгоритму забезпечить

персоналізований підхід до кожної групи та підвищить ефективність комунікацій.

Підсумовуючи, зауважимо, що ОМС відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між громадянами та владою. Відсутність чіткої комунікаційної стратегії може призвести до численних проблем, які вплинуть як на довіру до влади, так і на загальну ефективність управління.

Якщо громадяни отримують суперечливі або неповні повідомлення, їхня довіра до місцевої влади знижується. Зокрема, це може викликати відчуття непослідовності або непрофесіоналізму у прийнятті рішень. Наприклад, оголошення про ремонтні роботи на дорозі без вказівки термінів завершення може викликати обурення серед жителів, навіть якщо проект виконується за графіком. В умовах відсутності систематизованої комунікації зростає ризик, що громадяни та інші стейкхолдери будуть більше покладатися на чутки або недостовірні джерела інформації та може призвести до дестабілізації настрою.

Без чіткого діалогу місцева влада може помилково зосереджуватися на другорядних завданнях, ігноруючи реальні потреби громади, що породжує розрив між очікуваннями громадян та діяльністю органу влади. Наприклад, важливим є регулярне проведення опитувань або громадських слухань із використанням цифрових платформ для визначення пріоритетів розвитку громади. Недостатня увага до якісної комунікації може знизити рівень громадянської активності, адже люди не розуміють, як їхня участь впливає на ухвалення рішень. І що дуже небезпечно, хаотична комунікація може викликати непорозуміння між ОМС, бізнесом і громадськими організаціями. Відсутність узгоджених дій уповільнює вирішення проблем. Якщо громадяни не отримують зворотного зв'язку щодо їхніх пропозицій, вони поступово перестають брати участь у громадських заходах.

Отже, відсутність комунікаційної стратегії перетворює взаємодію ОМС з громадянами на неконтрольований процес, що не лише шкодить репутації влади, але й гальмує розвиток громади. Лише системний підхід, заснований

на аналізі потреб і очікувань громадян, здатний забезпечити ефективну комунікацію, підвищити довіру та залучити сторони до співробітництва.

Висновки до розділу 1

1. Комунікації є потужним інструментом розвитку органів місцевого самоврядування, однак їхній потенціал реалізується лише за умови подолання проблем і бар'єрів. Системний підхід, розбудова цифрових платформ, інвестиції у професійний розвиток кадрів та залучення всіх зацікавлених сторін є ключовими для успіху у кожному з напрямів.

2. Комунікаційна функція ОМС є ключовим елементом ефективного управління на місцевому рівні. Вона забезпечує взаємодію між владою та громадськістю, сприяє прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень.

3. Комунікації є системоутворюючим елементом діяльності ОМС. Вони забезпечують ефективність управлінських рішень, сприяють розвитку територій і формують довіру до влади. Інтеграція сучасних інструментів, таких як цифрові технології, разом із традиційними методами комунікації, дозволяє ОМС адаптуватися до викликів часу та відповідати очікуванням громадян. Ефективні комунікації – це ключ до сталого розвитку і гармонійного співіснування всіх учасників місцевого самоврядування.

4. Комунікація виступає як інструмент реалізації принципів демократії, зокрема забезпечення підзвітності влади перед громадою. Вона є необхідною умовою для підтримання суспільного діалогу, подолання соціальної напруги та розвитку місцевої демократії.

5. Відсутність системних комунікацій в діяльності органів публічного управління загалом та в ОМС зокрема призводить до негативних наслідків, як-то зниження довіри до влади та якості важливих рішень, поширення дезінформації та слабка протидія кризовим ситуаціям. Тому розробка комунікаційної стратегії для ОМС в сучасних умовах є вагомим елементом публічно-управлінської діяльності, яка дозволяє чітко визначити мету комунікацій та впроваджувати заходи щодо її досягнення.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Зарубіжний досвід застосування стратегічного підходу в здійсненні комунікацій органами місцевого самоврядування

Застосування стратегічного підходу в організації комунікаційної діяльності ОМС є критично важливим для ефективного управління та розвитку громад [48; 49]. Досвід муніципалітетів розвинених країн світу демонструє, що систематичне планування та реалізація комунікаційних стратегій сприяють підвищенню прозорості, залученню громадян до процесів прийняття рішень та зміцненню довіри до місцевої влади.

Розробка комунікаційних стратегій для міст, муніципалітетів і органів місцевого самоврядування в різних країнах світу є важливою частиною управління. Ці стратегії спрямовані на ефективну взаємодію з громадянами, побудову довіри, залучення до участі в місцевому самоврядуванні, а також просування інтересів територіальних громад. Розглянемо приклади міжнародних практик, їхні підходи, інструменти, результати та переваги.

У багатьох європейських містах впроваджено практики відкритого урядування, які передбачають регулярне інформування громадян про діяльність муніципалітетів через офіційні веб-сайти, соціальні мережі та публічні звіти. Наприклад, у місті Барселона (Іспанія) діє платформа «Decidim» (з каталонської – «Ми вирішуємо Барселону»), яка дозволяє мешканцям брати участь у розробці міських політик та контролювати їх виконання [50]. Платформа Decidim Barcelona стала прикладом ефективної реалізації концепції партисипативного управління. Це платформа з відкритим кодом, яка дозволяє жителям пропонувати ідеї, обговорювати ініціативи, голосувати за них та контролювати виконання проектів. Водночас, у

Барселоні приділяють значну увагу цифровій інклюзії. Для тих, хто не має доступу до Інтернету, організують офлайн-зустрічі та консультації. Як результат, з 2016 року через платформу реалізовано сотні проектів, таких як створення зелених зон, покращення транспорту та соціальних послуг. Довіра до місцевого самоврядування зросла завдяки прозорості.

Стратегічні комунікації сприяють активному залученню громадян до управлінських процесів. У місті Портленд (США) реалізовано програму «Community Budget Advisory Boards», де мешканці беруть участь у формуванні міського бюджету, висловлюючи свої пріоритети та пропозиції. Це не лише підвищує рівень довіри до місцевої влади, але й забезпечує прийняття рішень, що відповідають реальним потребам громади.

Стратегічний підхід до комунікацій дозволяє муніципалітетам оперативно реагувати на кризові ситуації. Під час пандемії COVID-19 багато міст, зокрема Сеул (Південна Корея), впровадили системи швидкого інформування громадян про заходи безпеки та підтримки через мобільні додатки та соціальні мережі. Це сприяло зниженню рівня паніки та забезпечило ефективну взаємодію між владою та населенням.

Муніципалітети, які застосовують стратегічні комунікації, активно просувають інноваційні проекти та ініціативи сталого розвитку. У місті Фрайбург (Німеччина) реалізовано програму «Green City», яка через різноманітні комунікаційні канали інформує мешканців про екологічні ініціативи та заохочує їх до участі в проєктах з енергоефективності та збереження довкілля [27, с. 263].

Застосування стратегічного підходу до організації комунікаційної діяльності місцевого самоврядування вимагає багатовекторного розуміння, що базується на найкращих світових практиках [48; 49]. Передові приклади муніципалітетів демонструють, як грамотно побудовані стратегії комунікації здатні підвищити ефективність управління, мобілізувати громаду та створити основу для сталого розвитку.

Місто Париж (Франція) успішно використовує платформу «Madame Mayor, I Have an Idea» для реалізації партиципаторного бюджету [53]. Цей інструмент дозволяє громадянам подавати пропозиції щодо використання частини міського бюджету, голосувати за них і стежити за їх реалізацією. Завдяки такій ініціативі муніципалітет зберігає високий рівень довіри до влади та зміцнює відчуття причетності мешканців до прийняття рішень.

Муніципалітет Рейк'явіка (Ісландія) впровадив платформу «Better Reykjavik», яка дає змогу кожному жителю висловити свої ідеї для покращення міського середовища. Цікаво, що ця платформа особливо активно використовується молоддю, що створює умови для врахування думок різних соціальних груп [51]. Стратегічний підхід забезпечує справедливий розподіл уваги до потреб усіх громадян, незалежно від віку, статі чи соціального статусу.

Місто Торонто (Канада) використовує цифрову платформу для інформування мешканців про зміни у роботі громадського транспорту, ремонт доріг та затори в режимі реального часу. Такі технології, як мобільний додаток «Toronto Commute», сприяють підвищенню задоволення мешканців міста рівнем транспортних послуг і зменшенню стресу, пов'язаного з пересуванням.

Торонто є одним із наймультикультурніших міст світу, тому його комунікаційна стратегія базується на інклюзивності та адаптації до різноманітних культурних контекстів. Місто активно використовує багатомовну комунікацію, включаючи інформацію понад 30 мовами. Громадські форуми та зустрічі у місцевих громадах дозволяють розуміти потреби різних етнічних груп. Використовуються соціальні мережі для швидкого реагування та поширення інформації серед молоді. Завдяки таким підходам мешканці різних культурних середовищ відчувають себе частиною міської громади. Зростає громадянська активність, зокрема участь у муніципальних виборах та обговореннях політики.

Муніципалітет Копенгагена (Данія) активно застосовує комунікаційні стратегії для підтримки ініціатив зі скорочення викидів CO₂. Однією з таких програм є «Sharing Copenhagen», яка організовує громадські заходи, присвячені сталому розвитку, і активно залучає мешканців до участі в проектах, пов'язаних із велотранспортом і зеленою енергетикою. Стратегічна комунікація забезпечує високий рівень підтримки екологічних ініціатив серед населення. Копенгаген використовує комунікаційні стратегії для підтримки своєї мети стати першим у світі містом з нульовими викидами до 2025 року. Активне залучення громадян через кліматичні консультації, які проходять у форматі відкритих обговорень. Інноваційним підходом є використання гейміфікації для популяризації екологічних практик, наприклад, додатків, які заохочують мешканців користуватися велосипедами чи зменшувати енергоспоживання. Розробляються візуальні кампанії, які чітко пояснюють, як кожна людина може зробити свій внесок. Відповідно, місто змогло скоротити викиди CO₂ на 42% з 2005 року [55], при цьому громадяни підтримують зелені ініціативи, оскільки бачать їхню практичну користь.

Місто Гельсінкі (Фінляндія) розробило програму для інформування мешканців про важливість переробки відходів. В рамках цієї ініціативи проводяться навчальні семінари для шкіл, громадські акції та інтерактивні відео-кампанії в соціальних мережах. Це дозволило досягти значного зростання кількості відсортованих відходів і підвищити екологічну свідомість мешканців. Гельсінкі розвиває концепцію цифрової демократії, інтегруючи інноваційні підходи до комунікацій із громадянами. Використання платформи OmaStadi [56], яка дозволяє громадянам пропонувати, голосувати за ідеї та контролювати бюджет участі. Активна взаємодія через соціальні медіа, які стали ключовим каналом комунікації для молодого населення. Тому, «понад 70% жителів вважають, що міська влада враховує їхню думку» [56], а інклюзивність бюджету участі сприяє розумінню того, як витрачаються кошти.

Отже, узагальнюючи міжнародний досвід щодо застосування стратегічного підходу в комунікаціях на рівні місцевого самоврядування, у тому числі шляхом використання інноваційних інструментів, можна виділити кілька ключових тенденцій:

- цифровізація комунікацій та інтеграція партисипативних платформ;
- акцент на інклюзивності через доступність для різних верств населення;
- залучення громадян через гейміфікацію, консультації та прозорість у прийнятті рішень;
- орієнтація на довгострокові цілі, такі як сталий розвиток і боротьба зі змінами клімату шляхом інтерації комунікаційних стратегій із стратегічними пріоритетами розвитку громад.

Ці підходи дозволяють зміцнити довіру до влади, активізувати громадянське суспільство та реалізовувати проекти, які дійсно відповідають потребам людей. Українські ОМС також можуть застосувати ці інструменти, адаптуючи їх до місцевих умов.

Адаптація зарубіжного досвіду комунікаційних стратегій для ОМС в Україні повинна враховувати як найкращі міжнародні практики, так і специфіку українського контексту. Особливу увагу слід приділити викликам повномасштабної війни з РФ, адже ефективна комунікація зараз є не тільки інструментом розвитку, а й елементом національної безпеки, згуртованості громади та психологічної підтримки населення. Тому, за результатами проведеного дослідження, визначимо кілька напрямів, які можуть суттєво підвищити ефективність комунікаційних стратегій в Україні:

- розвиток цифрових платформ для залучення громадян, зокрема досвід міст Барселона і Гельсінкі засвідчив ефективність партисипативних цифрових платформ, що в українських реаліях може бути особливо важливими для залучення громадян у процес прийняття рішень і підтримки демократії;

– інклюзивність у комунікаціях, зокрема досвід Торонто щодо багатомовності та врахування культурного розмаїття можна адаптувати до українського контексту, враховуючи кількість ВПО [37] комунікація повинна бути доступною для всіх верств населення;

– прозорість і підзвітність як основа довіри до ОМС, зокрема Копенгаген і Гельсінкі показують, що прозорість комунікацій зміцнює довіру громадян до влади, що в Україні особливо актуально, оскільки в умовах війни виникають значні ризики зловживання ресурсами.

– екологічна комунікація, адже попри війну, питання екології залишаються актуальними, особливо у громадах, які зазнали значного руйнування інфраструктури, чи загрози підризу атомних електростанцій, тому копенгагенська модель може бути адаптована для вирішення таких проблем;

– використання соціальних мереж як каналу комунікації – ОМС в Україні вже активно використовують соціальні мережі, але досвід Гельсінкі в інтеграції соцмереж у систему управління може вдосконалити цю практику;

– підтримка громадян у кризових умовах, оскільки під час війни особливого значення набуває комунікація, спрямована на психологічну підтримку, забезпечення соціальних потреб і мобілізацію громадян;

– кореляція із наявними стратегічними документи на рівні громади, адже пріоритетний напрям комунікацій з ОМС – це сприяння реалізації цілей розвитку громади.

Зарубіжний досвід показує, що успішна комунікаційна стратегія ґрунтується на інклюзивності, прозорості, участі громадян і використанні цифрових інструментів. В Україні ці практики можуть бути адаптовані, зокрема, через створення захищених платформ, багатовекторну комунікацію, інтеграцію соціальних мереж та прозорість у витратах. Умови війни вимагають особливої уваги до безпеки інформації, емоційного стану громадян та екологічної стійкості. Інноваційні підходи, поєднані з міжнародним досвідом, допоможуть не лише підвищити ефективність

комунікацій, а й зміцнити суспільну довіру та згуртованість. Бачимо, що стратегічний підхід до комунікаційної діяльності є невід’ємною складовою. Він забезпечує прозорість, підзвітність, активну участь громадян у прийнятті рішень та сприяє сталому розвитку громад. Українським ОМС варто враховувати ці практики для підвищення ефективності діяльності та зміцнення довіри.

2.2. Стан впровадження комунікаційних стратегій органами місцевого самоврядування в Україні

В Україні активно розвивається практика впровадження стратегічного підходу в діяльність ОМС. Такі тенденцію підтверджують останні дані Міністерства розвитку громад та територій про те, що «понад 90% територіальних громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку, до яких часто включають і комунікаційні стратегії» [30]. Власне, розробка комунікаційних стратегій для територіальних громад свідчить про значну інтеграцію таких практик у планування місцевого розвитку, особливо після адміністративно-територіальної реформи та об’єднання громад, сприяючи прозорості та ефективній взаємодії між місцевою владою та мешканцями.

У рамках програм міжнародної технічної допомоги, таких як USAID «ГОВЕРЛА», лише у 2023 році 30 громад із 10 областей (зокрема Львівська, Полтавська, Сумська та інші) розпочали розробку сучасних комунікаційних стратегій [1], що доповнить вже наявну кількість громад, які раніше створили такі документи. У межах програми ОМС розробили стратегії, які будуть реалізовуватися до 2027 року. ОМС громад, які об’єдналися за підтримки програми DOBRE, серед яких – Новоукраїнська, Соснівська та інші, створили власні стратегії завдяки допомозі з розроблення комунікаційних планів і інструментів впровадження.

Зауважимо, що протягом 2015 – 2020 роках кількість громад із комунікаційними стратегіями суттєво зросла завдяки підтримці міжнародних донорів (USAID, GIZ, ПРООН) та ініціативам уряду [12]. Прискорення процесу стало очевидним після запровадження механізмів фінансової децентралізації та залучення зовнішніх ресурсів.

Спираючись на інформацію зі звітів програми «ГОВЕРЛА» чи інших ініціатив, таких як «U-LEAD з Європою» або «Партнерство для розвитку міст» [12] та з огляду на загальну кількість громад в Україні (понад 1469), частка тих, які вже мають комунікаційні стратегії або розробляють їх, становить приблизно 15 – 20%. Цей показник залежить від фінансування, підтримки з боку донорських програм та активності ОМС громад.

Загалом, кількість громад із затвердженими комунікаційними стратегіями зростає завдяки активній підтримці міжнародних програм та ініціатив, таких як DOBRE та USAID «ГОВЕРЛА». Однак точна статистика потребує додаткового аналізу, оскільки далеко не всі громади публічно звітують про наявність та впровадження таких стратегій.

Розробка та впровадження комунікаційних стратегій ОМС демонструє суттєві позитивні результати, які сприяють підвищенню ефективності управління, зміцненню довіри до місцевої влади та розвитку громадянського суспільства.

Розглянемо окремі приклади ОМС, для яких зусиллями різних програм і проєктів створено і затверджено комунікаційні стратегії.

Новоукраїнською міською радою (Кіровоградська область) розроблено стратегію в рамках програми DOBRE, яка акцентує увагу на залученні молоді та активізації громадян. Реалізація комунікаційної стратегії значно покращила рівень прозорості в роботі місцевої влади. Міська рада активно впроваджує інформаційні кампанії щодо використання бюджетних коштів, що підвищує рівень довіри громадян та їх участь у місцевому управлінні. Програми з публікації відкритих даних і регулярних звітів у рамках

міжнародних ініціатив, як-от DOBRE, сприяли зміцненню взаєморозуміння між владою та мешканцями.

Новоукраїнська міська рада демонструє зразковий підхід до інформування мешканців про бюджетні витрати та місцеві ініціативи. Завдяки систематичним публічним звітам і відкриттю бюджетних даних через цифрові платформи вдалося мінімізувати рівень недовіри та зменшити кількість скарг на неефективність управління. Наприклад, щорічні звіти місцевої ради супроводжуються відеопрезентаціями, що доступні на офіційному сайті громади.

Комунікаційні стратегії, які активно використовують цифрові платформи, дозволили збільшити залучення мешканців до процесів прийняття рішень. Наприклад:

Учасники програми DOBRE, як-от ОМС Львівської чи Чернівецької областей, запровадили практику онлайн-трансляцій засідань місцевих рад. Це збільшило прозорість ухвалення рішень та сприяло визнанню громад як надійних партнерів для бізнесу та міжнародних донорів.

Чортківська міська рада (Тернопільська область) створила мобільний додаток для збору пропозицій мешканців, що суттєво підвищило активність громадян у формуванні бюджету участі. Рада стала прикладом інноваційного підходу до партисипативного управління. Через мобільний додаток громада отримує пропозиції від жителів щодо розвитку територій. У 2023 році такий підхід дозволив включити до бюджету участі проекти, що отримали максимальну підтримку громадян, зокрема будівництво парків і спортивних майданчиків.

У Львівській області, завдяки ініціативам на основі комунікаційних стратегій, проведено громадські консультації, що охоплювали молодь і малозабезпечені верстви населення. Вони надали можливість оцінити реальні потреби громади та створити більш точкові рішення. Львівська міська рада впровадила регулярні онлайн-консультації, які стали ефективним механізмом залучення молоді.

Громади, що розробили і впроваджують чіткі комунікаційні стратегії, змогли підвищити свій профіль на міжнародному рівні. Черкаська міська рада використовує комунікаційну стратегію для промоції інвестиційних можливостей, що вже привело до укладення кількох партнерських угод із бізнесами у сфері альтернативної енергетики, вбудовуючи спеціалізовані інформаційні кампанії, спрямовані на залучення іноземних інвесторів. Наприклад, розроблена стратегія включає презентацію інвестиційних зон на офіційних форумах, що дозволило залучити приватний капітал для проєктів у сфері зеленої енергетики.

Громади Житомирської області, за підтримки міжнародних партнерів, почали використовувати промоційні відео та онлайн-ресурси для демонстрації потенціалу розвитку туризму, агропромисловості та інфраструктури.

У громадах, які активно використовують стратегії комунікації, спостерігається зменшення рівня конфліктності серед мешканців. Інформаційні кампанії щодо місцевих ініціатив та взаємодії з різними групами населення допомагають долати соціальну ізоляцію, особливо у сільських громадах [33].

У малих громадах, таких як Більче-Золотецька громада (Тернопільська область), через серію інформаційних кампаній вдалося активізувати участь мешканців у волонтерських проєктах. Наприклад, кампанія підтримки місцевих шкіл і лікарень значно об'єднала різні верстви населення.

Програми міжкультурної комунікації, реалізовані в Закарпатській області, допомогли знизити рівень міжетнічних конфліктів через поширення інформації про культурні особливості громад.

Громади, які впроваджують сучасні стратегії, стали майданчиками для апробації інноваційних підходів у комунікаціях, зокрема у рамках проєкту USAID «ГОВЕРЛА» впроваджено стратегічний підхід до створення публічних просторів, таких як «Комунікаційні центри», які інтегрують роботу влади, громадських організацій та освітніх ініціатив

Комунікаційні центри створені у громадах Полтавської та Рівненської областей стали майданчиками для навчальних тренінгів, обговорення соціальних проблем та взаємодії з підприємцями. Такі центри посилюють роль громади як активного суб'єкта регіонального розвитку.

Використання чат-ботів у громадах, як-от у Славутській громаді (Хмельницька область), спрощує комунікацію влади з населенням, забезпечуючи доступ до інформації 24/7.

Комунікаційні стратегії територіальних громад України є важливим інструментом покращення взаємодії між місцевою владою та громадянами. Однак аналіз існуючих стратегій виявляє кілька ключових недоліків, які обмежують їхню ефективність.

По-перше, спостерігається поверхневість аналізу цільової аудиторії та визначення цілей. Багато стратегій мають загальні, неконкретні цілі, які не враховують специфіку місцевої громади. Неякісний аналіз цільових аудиторій, недостатня сегментація населення або ігнорування особливостей економічного, соціального та культурного контексту є причинами неоопрацювань. Наприклад, деякі ОМС акцентують увагу лише на популяризації місцевих заходів, без детального плану роботи з молоддю, бізнесом або вразливими групами.

По-друге, бачимо недостатнє вбудовування цифрових інструментів для реалізації комунікаційних стратегій. Незважаючи на цифровізацію, багато стратегій обмежуються традиційними методами комунікації, такими як друковані матеріали чи інформаційні стенди. Цифрові платформи, такі як соціальні мережі, вебсайти ОМС або мобільні додатки, часто не використовуються ефективно. У результаті ОМС не повністю досягають молодіжної аудиторії або осіб, які переважно отримують інформацію онлайн.

По-третє, результати аналізу свідчать про відсутність чіткого плану впровадження. Багато стратегій залишаються на рівні декларацій. Відсутність детального плану дій, розподілу відповідальності, бюджетування та чітких критеріїв оцінки впливу призводить до низької реалізації.

Наприклад, у деяких громадах комунікаційні стратегії не підтримуються оперативними планами або ресурсами для їх втілення, що створює значний розрив між теорією та практикою.

По-четверте, обмеженою залишається участь членів громади. Процес розробки багатьох стратегій здійснюється без достатньої участі мешканців. Це знижує рівень довіри до документів та ефективність їх реалізації. Громадські консультації часто формальні, без залучення широкого спектра зацікавлених сторін або використання методів для збору зворотного зв'язку, таких як опитування чи фокус-групи.

По-п'яте, суттєвою проблемою є непослідовність у моніторингу та оцінці. ОМС рідко визначають ключові показники ефективності для вимірювання успішності комунікаційних стратегій. Це призводить до відсутності об'єктивних даних для коригування стратегії та покращення її впливу в реальному часі.

По-шосте, можна говорити про фрагментацію підходів. У громадах, які беруть участь у міжнародних проєктах, комунікаційні стратегії часто відображають підходи зовнішніх експертів, що не завжди відповідає реаліям місцевої громади. Такі стратегії ризикують бути відірваними від контексту, а їх впровадження може вимагати ресурсів, яких громади не мають.

По-сьоме, не враховуються реалії сьогодення, тобто умови воєнного стану. Більшість комунікаційних стратегій ОМС розроблені до повномасштабного вторгнення РФ і, відповідно, в них не враховані комунікаційні напрями як реакція на кризу та виклики війни. На жаль, в умовах війни вагомість удосконалення комунікаційних стратегій недооцінюється ОМС та відводиться на другий план. Хоча, комунікації є одним із ключових аспектів, які дозволяють прискорити реакцію на кризову ситуації та вчасно мінімізувати негативні наслідки.

Відтак, сформульовано шляхи усунення цих недоліків:

– адаптація стратегій до специфіки громади через детальний аналіз потреб членів територіальної громади (цільової аудиторії);

- використання цифрових інструментів та технологій;
- залучення мешканців та всіх зацікавлених сторін на всіх етапах створення та реалізації стратегій;
- впровадження системи моніторингу та регулярного звітування щодо прогресу реалізації комунікаційних стратегій;
- забезпечення доступності фінансування для реалізації стратегій, зокрема шляхом залучення грантів або партнерств із бізнесом;
- корегування наявних стратегій та розробка нових із урахування викликів повномасштабної війни з РФ.

2.3. Особливості аналізу цільової аудиторії для розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування (на прикладі Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області)

Аналіз цільової аудиторії з метою формування якісної комунікаційної стратегії ОМС базується на вивченні структури населення територіальної громади, зокрема за:

- територіальним розподілом населення;
- віковими категоріями;
- соціальним станом;
- зайнятістю;
- вразливістю;
- особливими категоріями населення;
- іншими соціально-демографічними ознаками.

При цьому, чим більше таких ознак враховано, тим краще можна дезагрегувати цільові групи.

На прикладі Зіньківської міської територіальної громади продемонструємо алгоритми аналізу цільової аудиторії з метою подальшої розробки комунікаційної стратегії для Зіньківської міської ради.

Загалом громада об'єднує «84 населені пункти Полтавського району Полтавської області, які входять до складу 16 старостинських округів. Адміністративним центром громади є місто Зіньків, до складу міської ради якого також належать села Гусаки, Дубівка, Пилипенки, Сиверинівка та Хмарівка. Станом на 1 березня 2023 року чисельність населення громади становила 23 860 осіб, з яких міське населення складає 10 140 осіб (42,5%). За кількістю мешканців громада посідає 12 місце серед інших громад Полтавської області» [35].

Структура розселення відображає нерівномірний розподіл населення між населеними пунктами. Більше половини мешканців громади (57,4%) проживають у місті Зіньків (42,5%) і двох найбільших старостатах – Тарасівському (9,2%) і Великопавлівському (5,6%). Інші старостати мають частки від 1,7% до 4%, залежно від чисельності мешканців.

Громада характеризується значною кількістю малих населених пунктів: «із 84 сіл у 45 мешкає менш ніж 100 осіб, загалом це лише 4,6% від загальної чисельності громади. Ще 12 сіл мають населення від 100 до 250 осіб, а найбільші села (500 – 1000 осіб) об'єднують 19,9% мешканців» [35]. Місто Зіньків, як центр громади, концентрує найбільшу кількість жителів.

Статева структура населення свідчить про перевагу жінок (52,5%) над чоловіками (47,5%), причому диспропорції змінюються залежно від старостату та вікової групи. Найчисельнішою є вікова група 36–59 років (36,2%), що вказує на високу частку економічно активного населення. Однак демографічні дані демонструють старіння населення: частка мешканців віком 60 років і старше (29,2%) перевищує сукупну частку дітей і молоді до 18 років (рис. 2.1).

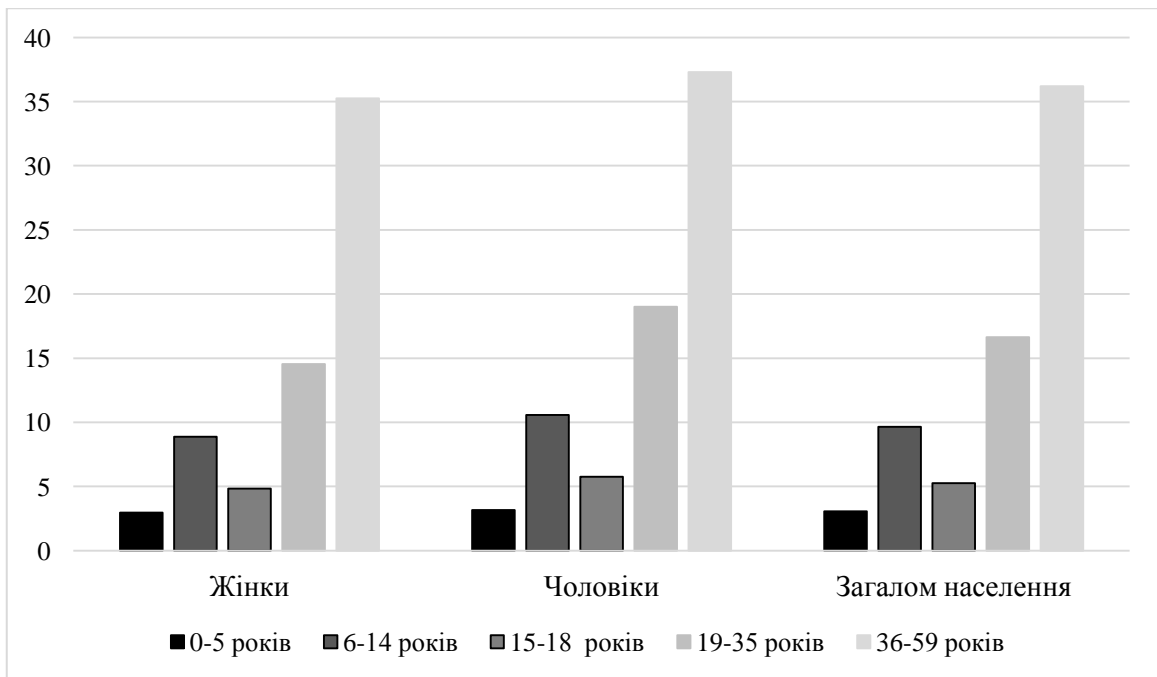


Рис. 2.1. Статеві-вікова структура Зіньківської територіальної громади, %

На території громади «проживають 2 480 ВПО. Є також групи соціально вразливого населення, зокрема 282 особи з інвалідністю, 623 дитини з психічними розладами, 158 осіб, які потребують паліативної допомоги, а також 196 багатодітних сімей, 79 дітей-сиріт та 666 осіб із залежністю від психоактивних речовин» [35].

Економічно активне населення громади становить 11,8 тис. осіб, що дорівнює 53% від загальної чисельності. Наявність освічених кадрів із високим професійним рівнем створює підґрунтя для подальшого розвитку громади. Основні трудові ресурси Зіньківської міської територіальної громади працюють у таких сферах, як промисловість, сільське господарство, освіта, культура, місцеве самоврядування та соціальний захист. Крім того, на території громади активно функціонують приватні підприємці, які займаються роздрібною торгівлею, наданням послуг, фермерською діяльністю та веденням особистих селянських господарств. «Станом на 1 січня 2023 року в місцевому центрі зайнятості перебуває 582 особи, що шукають роботу» [35].

Однією з найбільших проблем є працевлаштування молодих людей віком 16-25 років та осіб передпенсійного віку (за 5-7 років до досягнення пенсійного віку). Роботодавці часто не бажають приймати на роботу ці категорії працівників, посилаючись на недостатній досвід молоді та зниження продуктивності праці серед осіб, які наближаються до пенсії.

Отже, на основі вищезазначених даних можна насамперед зробити висновок про доволі високу різноманітність аудиторії, що вимагає від ОМС широкої диференціації каналів комунікації. Населення громади складається з різних соціальних і вікових груп, тому комунікація має враховувати специфіку потреб кожної з них. Наприклад, для молоді доцільно зосередитися на освітніх та кар'єрних можливостях, а для старшого покоління – на соціальних гарантіях та медичних послугах. Важливо зосередити увагу на місті Зіньків і найбільших старостатах, де зосереджена більшість населення, одночасно підтримуючи розвиток малих сіл. У стратегії мають бути враховані потреби вразливих категорій населення, таких як ВПО, люди з інвалідністю та залежністю, багатодітні сім'ї. Старіння населення вимагає розробки комунікаційних проєктів підтримки старшого покоління, зокрема в напрямках охорони здоров'я, дозвілля та залучення до соціальних ініціатив.

Стан розвитку трудового потенціалу свідчить про розробку та одночасну активну промоцію проєктів для економічно активного населення, що стимулюватимуть підприємницьку діяльність, залучення інвестицій та створення нових робочих місць.

Необхідно здійснити детальний аналіз кадрових потреб місцевих підприємств і визначити прогалини в професійній підготовці та навичках серед різних категорій громадян. Це дозволить розробити відповідні освітні та перекваліфікаційні програми.

Іншим напрямом можна визначити інтеграцію молоді та осіб передпенсійного віку в робочі процеси. Важливо створювати та популяризувати програми, що сприятимуть працевлаштуванню молоді та

людей передпенсійного віку. Це може включати стажування, волонтерські ініціативи, а також програми, що забезпечують наставництво та практичне навчання. Також комунікаційна стратегія повинна включати елементи мотивації роботодавців до прийому на роботу молодих спеціалістів та осіб передпенсійного віку. Оскільки приватні підприємці складають значну частину місцевого бізнесу, важливо активізувати їх участь у вирішенні проблеми зайнятості через створення нових робочих місць та розвиток соціальних ініціатив.

Пріоритет комунікацій для Зіньківської міської ради можна сформулювати як робота над зміцненням зв'язку між адміністрацією громади та її мешканцями. Рекомендовано створити інформаційні платформи для регулярного висвітлення діяльності громади, залучення громадян до обговорення місцевих ініціатив та прозорості ухвалення рішень.

Для досягнення сталого результату важливо використовувати різні канали комунікації, такі як онлайн-платформи для пошуку роботи, соціальні мережі для поширення інформації та регулярні зустрічі з роботодавцями для обговорення потреб та можливостей місцевої економіки.

Також варто врахувати особливості цифрової грамотності громади та проводити тренінги для роботодавців і потенційних працівників щодо нових форм працевлаштування та співпраці.

На території Зіньківської міської громади є «15 закладів середньої освіти, серед яких 3 опорні школи та 12 філій. Завантаження шкіл становить 39% від їх спроможності» [35], що вказує на недостатнє використання потенціалу навчальних закладів. Спостерігається зменшення кількості учнів у початкових (61 учень) та старших класах (110 учнів). «Лише чотири школи мають понад 100 учнів, решта заклади мають від 12 до 98 учнів» [35], що може свідчити про тенденції низької народжуваності або міграцію населення.

Важливою перевагою є те, що громада забезпечує рівний доступ до різних форм здобуття середньої освіти: денну, індивідуальну (екстернатну, сімейну) та інклюзивну. З кожним роком зростає кількість дітей з

особливими освітніми потребами, що навчаються в інклюзивних класах. Наприклад, якщо «у 2018-2019 роках таких дітей було лише 5, то в 2020-2021 роках їх стало вже 15. Паралельно з цим зменшилась кількість учнів, які отримують індивідуальне навчання – з 30-40 до 23 осіб» [35], що пов'язано з розвитком інклюзивної освіти.

Зіньківська міська громада має інклюзивно-ресурсний центр, що обслуговує як дошкільнят, так і школярів, а також Центр професійного розвитку педагогів. Проте є проблема з інтернет-зв'язком, оскільки «в міських закладах швидкість інтернету може досягати 100 Мбіт/с, тоді як у сільських – лише 10-30 Мбіт/с» [35], що обмежує можливості для цифрового навчання.

Згідно з опитуваннями, «жителі громади задоволені доступністю та якістю середньої освіти» [35]. Всі школи забезпечені необхідною комп'ютерною технікою, а також є інтерактивні дошки та проектори. Проте існує потреба в оновленні та поповненні комп'ютерної техніки для забезпечення сучасних стандартів освіти.

У громадах «працює 11 шкільних автобусів і 4 найманих, що забезпечують підвезення 354 учнів. Однак є потреба в додаткових автобусах і ремонті наявних транспортних засобів. Всі заклади загальної середньої освіти мають харчоблоки з 1467 посадочними місцями, де харчуються 92,4% учнів» [35]. Багато харчоблоків потребують реконструкції та оновлення обладнання, але вони активно працюють над впровадженням системи поліпшення якості харчування.

Позашкільну освіту здобувають 804 дитини, що складає 37,6% від загальної кількості учнів. В громаді також розвивається спортивна інфраструктура, зокрема є спортивна школа олімпійського резерву. «У сфері дошкільної освіти працюють 19 закладів, де навчаються понад 460 дітей. При цьому сільські заклади часто мають низький рівень заповнюваності» [35], що пов'язано з малим населенням у цих регіонах.

Нарешті, Регіональний центр професійно-технічної освіти надає навчання за низкою спеціальностей, таких як кухар, кондитер, перукар, слюсар, водій, та інші. Центр готує кваліфікованих фахівців, які можуть забезпечити потреби громади у висококваліфікованих робітниках.

Відповідно, на основі аналізу освітньої сфери Зіньківської громади можемо сформулювати такі рекомендації для розробки комунікаційної стратегії міської ради:

- підвищення поінформованості про інклюзивну освіту (зростання кількості дітей з особливими освітніми потребами потребує активної комунікації щодо можливостей інклюзивного навчання, щоб батьки знали про доступні форми та підтримку для їхніх дітей);

- покращення інфраструктури та технологій (для ефективного навчання важливо підвищити швидкість інтернет-зв'язку в сільських школах, а також оновити комп'ютерну техніку та мультимедійне обладнання для всіх закладів);

- мобільність та доступність (потрібно організувати кампанії, які підкреслять важливість оновлення автобусного парку та ремонту наявних транспортних засобів для підвезення учнів, що особливо актуально для сільських районів);

- популяризація позашкільної освіти та спортивної інфраструктури (з огляду на потенціал спортивної школи олімпійського резерву, важливо акцентувати на цьому аспекті в комунікаціях, що допоможе залучити більше дітей до спортивних програм);

- підвищення довіри до дошкільної освіти (оскільки більшість мешканців позитивно оцінюють доступність та якість дошкільної освіти, потрібно зробити акцент на підвищення довіри до цих закладів через соціальні канали комунікації).

Зіньківська громада володіє багатим культурним та історичним спадком, який може стати основою для розвитку туризму, зокрема культурного та лікувального. Збереження традицій та пам'яток, а також

важливість культурних постатей, зокрема у галузі літератури, музики та народної творчості, відкривають багато можливостей для розвитку культурного туризму. Виокремимо кілька напрямів, на яких важливо зосередити увагу в комунікаційній стратегії з метою розвитку туристичного потенціалу громади:

- літературно-краєзнавчі маршрути, зокрема розвиток проєкту «Літературно-краєзнавчі маршрути «Земляки» [35], який включає вивчення життя та творчості братів Тютюнників, а також інші місця, пов'язані з письменниками Зіньківщини, може стати основою для створення літературного туризму, включаючи екскурсії, відвідування музеїв, створення тематичних заходів та фестивалів;

- музичні традиції, а саме традиція кобзарів та інших музичних діячів є важливою частиною культурної спадщини громади, тому відновлення музичних фестивалів, концертів на відкритому повітрі, або навіть сучасних інтерпретацій народної музики може стати чудовим способом популяризації цього аспекту культури;

- лікувальний туризм, зокрема санаторій «Сосновий бір» з його унікальними природними умовами і мінеральними водами може стати важливим елементом у розвитку лікувального туризму в регіоні, а організація оздоровчих програм і рекреаційних турів, зокрема для людей, які потребують лікування органів травлення, серцево-судинної системи тощо, може привернути додатковий потік відпочивальників;

- нематеріальна спадщина, наприклад традиція виготовлення ляльки-мотанки є унікальним елементом місцевої культури, який варто популяризувати;

- архітектурні пам'ятки такі, як особняк Воздвиженського, будівля Дворянського зібрання, Народний дім та інші можуть стати туристичними об'єктами, які варто включити до екскурсійних маршрутів та створити унікальну інформаційну атмосферу навколо них для туристів.

Отже, враховуючи різноманітні аспекти, виявлені за результатами аналізу цільової аудиторії Зіньківської територіальної громади, можна зробити узагальнюючий висновок про те, що комунікаційну стратегію міській раді варто зосередити на розширенні інформаційних каналів для підвищення поінформованості громадян та розвитку відповідної інфраструктури для комфортного навчання всіх верств населення громади. Кроки щодо розвитку трудового потенціалу в комунікаційному аспекті допоможуть не лише зменшити рівень безробіття серед окремих категорій громадян, але й сприятимуть розвитку економічної стабільності громади в цілому.

Крім того, комунікаційна стратегія Зіньківської міської ради повинна базуватися на глибокому розумінні культурної спадщини міста, розвитку його туристичних можливостей і залученні громади до цих процесів. А регулярний моніторинг впливу культурних і туристичних ініціатив на економіку та імідж міста дозволить коригувати стратегію та реагувати на нові виклики. Це включає в себе оцінку рівня задоволення туристів, ефективності рекламних кампаній, фінансових результатів від туризму.

Ці висновки допоможуть сформувати цілісну комунікаційну стратегію, орієнтовану на потреби громади, що сприятиме її сталому розвитку та зміцненню довіри мешканців.

Висновки до розділу 2

1. Розробка комунікаційних стратегій має вагомое значення для сталого розвитку, адже допомагає залучати громадськість до ухвалення рішень, підвищувати довіру до місцевої влади та сприяти економічному розвитку громад через промоцію їхніх переваг. Ця тенденція буде зростати у майбутньому, враховуючи успішні приклади реалізації та підтримку міжнародних організацій.

2. Ключовими успіхами є підвищення прозорості, активізація громади та поліпшення економічного середовища. Ці досягнення створюють передумови для сталого розвитку громад і сприяють їхній адаптації до сучасних викликів. Подальше вдосконалення комунікаційних стратегій залежить від їхньої гнучкості, використання технологій та інтеграції громадян у процеси прийняття рішень.

3. Комунікаційні стратегії стають каталізатором для підвищення ефективності управління на місцевому рівні. Вони покращують доступ до інформації, стимулюють громадську активність та створюють підґрунтя для економічного зростання. Подальший розвиток стратегій, зокрема через розширення цифрових інструментів та підвищення рівня участі мешканців, може суттєво збільшити позитивний вплив на громади.

4. Врахування у наявних та нових комунікаційних стратегіях особливостей сучасного стану в умовах повномасштабної війни з РФ дозволить ОМС насамперед більш ефективно взаємодіяти з мешканцями та вирішувати їхні ключові проблеми, також шукати шляхи вирішення найбільш нагальних кризових питань, врахувати інтереси ВПО та інших постраждалих від війни категорій населення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Сучасні інструменти розвитку комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування

Відсутність системної та заздалегідь спланованою комунікаційної діяльності призводить до проблем хаотичної комунікації, що знижує ефективність управлінських рішень ОМС, послаблює взаємозв'язок «влада – громада» та безпосередньо негативно впливає на формування реалізацію усіх стратегічних документів на рівні територіальної громади.

Виявлено, що навіть попри активізацію ОМС щодо розробки комунікаційних стратегій як довгострокових документів реалізації їхньої комунікаційної функції, наявні стратегії містять недоліки, як-от формальний підхід без урахування місцевої специфіки, а також неврахування передових інструментів здійснення ефективних комунікацій.

Спектр комунікаційних інструментів є надзвичайно широким, але не всі вони можливі до впровадження з різних причин та поточних умов, тому необхідно виважено обирати лише найбільш необхідні для впровадження залежно від цілей комунікації, потреб і можливостей громади.

Отже, спираючись на результати досліджень поточного стану розробки та впровадження комунікаційних стратегій ОМС в Україні та відповідного зарубіжного досвіду, можна виокремити такі актуальні до вбудовування в стратегії інструменти з метою підвищення ефективності комунікаційної діяльності ОМС:

– комунікаційні профілі громади – аналітичні моделі, які відображають основні соціально-економічні та інформаційні потреби різних груп населення та розробляються з метою максимальної інтеграції стратегії розвитку

громади, інвестиційного профілю, інших документів, які визначають напрями розвитку територіальної громади в планування комунікаційної діяльності, і є основою для персоналізації комунікацій;

– динамічне адаптування повідомлень – системи автоматичного аналізу громадської думки (наприклад, через моніторинг соціальних мереж і місцевих ЗМІ) з метою оперативного коригування повідомлень залежно від змін настроїв, потреб та інтересів членів територіальної громади;

– гейміфікація комунікацій – ігрові механіки у комунікаціях ОМС з метою ширшого залучення молоді та посилення її активності (наприклад, ОМС можуть запускати інтерактивний мобільний додаток, де громадяни отримують бали за участь у голосуваннях чи пропозиції для розвитку громади, чи запровадити щоквартальні «стратегічні сесії» за участю всіх ключових зацікавлених сторін для координації дій та спільного планування;

– «живі бібліотеки» – зустрічі із представниками місцевої влади («живими книгами»), які розповідають про свою роботу та відповідають на запитання громадян задля зниження соціальної напруги та посилення довіри до влади;

– карти інформаційних потоків громади – систематизована інформація про те, які канали використовуються, звідки різні цільові групи беруть інформацію, яким інформаційним джерелам довіряють, дозволить ОМС ефективно планувати та спрямовувати комунікаційні зусилля;

– протидія дезінформації – офіційний багатоканальний інформаційний центр, який оперативно реагує на запити громадян та спростовує фейкову інформацію.

Окремим напрямом є впровадження інструментів як реакція системи комунікацій ОМС на виклики війни з РФ, при чому тут важлива синергія дій між центральними органами виконавчої влади та ОМС.

Один із актуальних інструментів можна визначити створення єдиної національної платформи для ОМС, яка об'єднує функції бюджету участі, електронного голосування, обговорень ідей, а також моніторингу виконання

проектів. Таку платформу важливо інтегрувати з додатком «Дія», що спростить доступ для громадян. Також наявність єдиної цифрової платформи розширить можливості невеликих територіальних громад, які не мають достатньо ресурсів (людських, технологічних і фінансових) для створення власних цифрових платформ для залучення громадян. У цьому контексті доцільно впровадити консультації через мобільні додатки з можливістю отримувати повідомлення про рішення ОМС та швидко реагувати на надзвичайні ситуації (наприклад, повітряні тривоги чи евакуацію). Безумовно, такі платформи повинні бути захищені від кібератак, які часто здійснює РФ, тобто використання хмарних технологій та безпечного кодування є пріоритетом.

На передній план також виходить забезпечення інклюзивності у комунікаціях. Важливо забезпечити доступність інформації для всіх категорій громадян, які проживають на території громади, зокрема для ВПО, щоб допомогти їм швидше адаптуватися до умов життя в новій громаді та брати активну участь в її розвитку. Також комунікаційні стратегії ОМС повинні передбачати запровадження психологічно чутливої комунікації, враховуючи стресовий стан громадян, спричинений війною (наприклад, розробити інформаційні матеріали з простими й позитивними меседжами). Громади, які приймають ВПО, мають акцентувати увагу на інтеграції переселенців через залучення до громадського життя (наприклад, волонтерських програм).

Не втрачають актуальності комунікаційні інструменти, які забезпечують прозорість і підзвітність як основу довіри до ОМС. Тобто, регулярна публікація звітів про витрати (особливо пов'язаних із гуманітарною допомогою, відновленням інфраструктури та підтримкою ВПО) у доступному форматі, наприклад запровадження онлайн-інструментів для моніторингу громадських проектів у реальному часі можуть покращити ефективність діяльності ОМС у цьому напрямі. Важливим аспектом постає візуалізація інформації. Використання інфографіки, динамічних карт і

візуального контенту сприяє кращому розумінню складних питань, зокрема пов'язаних із бюджетуванням, відбудовою інфраструктури чи адаптацією до європейських стандартів. Водночас комунікації повинні бути адаптовані до різних груп населення. Сегментація аудиторії дозволяє створювати таргетовані повідомлення, що забезпечує їхню релевантність та підвищує рівень довіри. Особливу увагу варто приділяти молоді, яка активно взаємодіє в цифровому середовищі. Забезпечення прозорості стане фактором, який посилить стійкість до ворожої пропаганди, спрямованої на дискредитацію органів місцевого самоврядування.

Звертаємо увагу також на «екологічну комунікацію», зокрема інформування про екологічні наслідки війни, зокрема забруднення земель, водних ресурсів чи руйнування лісів, а також шляхи їхнього відновлення. Можливе залучення громадян до екологічних акцій через гейміфікацію (наприклад, нагороди за висаджені дерева чи прибирання територій). Особливо важливо розробити інструменти для підтримки громад, які перебувають у зоні бойових дій, щоб мінімізувати ризики екологічної катастрофи.

Подальшого розвитку потребує використання соціальних мереж як основного каналу комунікації ОМС. Незважаючи на те, що багато ОМС вже мають свої сторінки в соціальних мережах, але як правило, робота з ними має фрагментарний характер за залишковим принципом, що мінімізує їхню ефективність та залишається в формальному форматі їх наявності. До того ж, переважно ОМС обмежуються сторінкою чи групою в мережі Facebook, як охоплює лише певний сегмент аудиторії віком понад 30 років. Лише поодинокі ОМС створили сторінки в Instagram, намагаючись залучити аудиторію серед молоді і власне майже не поширюється ця практика на інші соціальні мережі, якими користується молодь. Тому в комунікаційних стратегіях доцільно включити навчальний блок тренінгів для комунікаційних команд ОМС з ефективного ведення соціальних мереж, у тому числі у кризових умовах. Надалі це дозволить із використанням інструментів

аналітики для оцінки ефективності комунікацій в соціальних мережах визначати, наприклад, що найбільше турбує мешканців, які теми викликають найбільший резонанс. Усі комунікації в соцмережах мають проходити ретельну перевірку, щоб уникнути поширення фейків чи чутливих даних, які можуть використати противники.

Підтримка громадян у кризових умовах сьогодні, як ніколи, є важливою для України через наслідки війни з РФ. ОМС повинні взяти на себе левову частку відповідальності щодо організації цього процесу, зокрема роль координатора, фасилітатора та ментора. Безпосередньо ОМС це складне завдання можуть розв'язувати шляхом впровадження регулярних «годин спілкування» з представниками влади, де громадяни можуть отримати відповіді на актуальні питання, а також організацію психологічних консультацій онлайн та офлайн у співпраці з волонтерами й міжнародними організаціями. Доцільно розробити чіткі протоколи кризової комунікації. В умовах війни це означає швидке та достовірне інформування про небезпеку, евакуацію чи надання гуманітарної допомоги. Мобільні додатки з функціями push-повідомлень можуть стати ключовим інструментом у таких ситуаціях. Паралельно варто активно комунікувати про успіхи у впровадженні європейських реформ на місцевому рівні, формуючи позитивний імідж громад і посилюючи їхню інтеграцію в європейський дискурс.

Окрему роль відіграє протидія дезінформації, що вимагає систематичного моніторингу інформаційного простору, співпраці з фактчекерами та проведення локальних освітніх кампаній для підвищення медіаграмотності. Ефективна комунікація також включає залучення громадян до прийняття рішень через онлайн-опитування, громадські слухання та електронні консультаційні платформи, що посилює довіру до місцевих органів влади та підтримує демократичні принципи.

Таким чином, адаптація до сучасних умов вимагає від ОМС вбудовування в комунікаційні стратегії передових комунікаційних

інструментів, які забезпечують ефективність взаємодії з громадянами та зміцнюють довіру до владних інституцій.

3.2. Синхронізація комунікаційних стратегій з іншими довгостроковими документами розвитку територіальних громад (на Зіньківській міській ради Полтавського району Полтавської області)

Для ефективної реалізації стратегічних цілей розвитку територіальної громади комунікаційна стратегія повинна стати ключовим інструментом залучення жителів, бізнесу та потенційних інвесторів. Серед недоліків у наявних комунікаційних стратегіях ОМС України виявлено слабку їх кореляцію із затвердженими пріоритетами розвитку громад. Тому важливо узагальнити алгоритм синхронізації стратегічних цілей розвитку громади з комунікаційною стратегією місцевої ради.

До основних кроків синхронізації цих двох важливих документів довгострокового планування ОМС відносимо так:

- аналіз стратегічних цілей розвитку громади щодо цільових аудиторій та зацікавлених сторін;
- встановлення комунікаційних акцентів;
- аналіз операційних цілей розвитку громади щодо можливостей інтеграції з положеннями комунікаційної стратегії;
- визначення комунікаційних інструментів для вбудовування в комунікаційну стратегію ОМС;
- формулювання очікуваних результатів.

На прикладні Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області продемонструємо використання на практиці запропонованого алгоритму для формулювання пропозицій щодо синхронізації «Стратегії розвитку Зіньківської міської територіальної громади на 2023 – 2027 роки» [35] та комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради для її подальшої якісної розробки.

У підрозділі 2.3 проаналізовано цільову аудиторію, а ключові висновки застосуємо для встановлення комунікаційних акцентів для кожної стратегічної цілі розвитку громади та пропозицій щодо інструментів інтеграції відповідних їм операційних цілей.

Комунікаційні акценти у рамках «Стратегічної цілі 1. Підвищення якості життя, доступність послуг, комфортне середовище» [35]:

- просування інклюзивної освіти, що включає підготовку інформаційних кампаній про доступність навчання, покращення умов у закладах освіти, впровадження інклюзії, а також розробку відеороликів, статей та інфографік про успішні приклади дітей з особливими потребами, які здобувають якісну освіту у громаді;

- цифровізація громади через створення бренду «Цифрова громада», популяризацію впроваджених цифрових рішень через соціальні мережі, семінари для жителів і бізнесу, навчання цифровій грамотності;

- популяризація здорового способу життя, зокрема шляхом запуску кампаній у соціальних мережах та ЗМІ, організації місцевих спортивних заходів і благодійних марафонів, співпраці з медиками для поширення інформації про здоров'я;

- залучення молоді через використання платформ TikTok, Instagram для залучення молодих активістів і лідерів думок, підтримку громадських ініціатив через конкурси проєктів.

Пропозиції щодо інтеграції з положеннями комунікаційної стратегії «Операційної ціль 1.1: Доступна і якісна освіта» [35]:

- запуск інформаційної кампанії щодо освіти майбутнього в громаді, що включає організацію регулярних прес-турів до освітніх закладів громади з метою демонстрації оновленої матеріально-технічної бази, особливо інклюзивного середовища, залучення журналістів і лідерів думки в соціальних мережах до висвітлення таких заходів;

- створення онлайн-сервісу, як-от цифрова платформа, з інформацією про можливості навчання, графіки підвезення учнів і вчителів, програми позашкільної освіти;

- висвітлення кейсів учнів, які досягли значних результатів завдяки освітній інфраструктурі громади в форматі соціальних історій про успіх.

Пропозиції щодо інтеграції «Операційної цілі 1.2: Цифрова трансформація громади» [35]:

- впровадження інтерактивної мапи цифрових сервісів громади, яка висвітлюватиме всі доступні електронні послуги та популяризації бренду «Цифрова Зіньківщина»;

- запуск освітньої кампанії «Цифрова грамотність для всіх», що включає проведення тренінгів для жителів громади, спрямованих на підвищення навичок користування цифровими сервісами;

- просування концепції «Єдине вікно» у форматі рекламної кампанії для популяризації єдиного простору адміністративних послуг через соціальні мережі та місцеві медіа;

- проведення інтерактивних заходів, таких як день відкритих дверей громади для демонстрації досягнень у сфері освіти, медицини та соціального захисту;

«Операційна ціль 1.3: Якісна медицина та здорове населення громади» [35] може інтегруватися за рахунок використання таких комунікаційних інструментів:

- розроблення онлайн-платформи, яка надає інформацію про доступні медичні послуги, розташування медичних закладів і графіки роботи фахівців;

- популяризація здорового способу життя через вебінари, соціальні мережі та партнерство з місцевими спортивними клубами, наприклад інформаційна кампанія «Здоров'я в пріоритеті»;

- проведення психологічних семінарів та вебінарів із психічного здоров'я, особливо для вразливих груп населення.

«Операційна ціль 1.4: Розвиток спроможностей для громадської активності» [35]:

– залучення молоді до участі у створенні проектів через конкурси ідей, гранти та менторські програми через, наприклад молодіжну платформу з мотивуючою назвою «Зіньківський молодіжний прорив»;

– просування прикладів успішних громадських ініціатив через відеоконтент і статті в місцевих ЗМІ у форматі соціальних історій активних громадян;

– організація вебінарів і створення матеріалів для підвищення правової грамотності жителів.

Пропозиції щодо інтеграції «Операційної цілі 1.5: Соціальний захист» [35]:

– запуск інформаційної кампанії підтримки ветеранів і ВПО, можливо, у форматі спеціальної рубрики у місцевих ЗМІ, що висвітлює послуги для ветеранів і ВПО;

– створення інтерактивної карти соціальних послуг – платформи, яка відображатиме всі доступні соціальні центри, служби й програми в громаді;

– проведення спільних заходів із громадськими організаціями для підтримки соціально вразливих категорій населення.

«Операційну ціль 1.6: Забезпечення культурних потреб населення» [35] можливо інтегрувати у рамках запропонованих для попередніх операційних цілей інструментів із акцентом на культурній складовій.

Комунікаційні акценти у рамках «Стратегічної цілі 2. Інвестиційно-приваблива громада із розвиненим бізнесом» [35]:

– використання сучасних ІТ-рішень для створення інтерактивної версії інвестиційного паспорта громади, його активне поширення через професійні платформи (LinkedIn, інвестиційні форуми);

– візуалізація потенціалу громади через фотозвіти, туристичні путівники, відео-екскурсії, інтерактивні карти з туристичними маршрутами;

- організація бізнес-форумів та нетворкінг-зустрічей, спрямованих на налагодження співпраці між місцевими підприємцями та зовнішніми партнерами;

- проведення креативної кампанії з брендування громади: розробка слоганів, логотипів, сувенірної продукції.

- розміщення історій про успішні кейси місцевого бізнесу та залучення інвестицій.

Пропозиції щодо інтеграції «Операційної цілі 2.1: Ефективне планування просторового розвитку» [35]:

- створення відкритого доступу до бази ресурсів громади для потенційних інвесторів, як-от інтерактивна карта вільних земель і об'єктів;

- проведення щорічних форумів із презентацією планів розвитку громади, наприклад комунікаційний форум «Зіньківська перспектива».

«Операційна ціль 2.2: Інвестиційна привабливість» і «Операційна ціль 2.3. Ефективний бізнес та розвиток малого та середнього бізнесу» [35]:

- розміщення мультимедійного інвестиційного паспорта громади на міжнародних платформах;

- запуск рекламних кампаній для інвесторів та підготовка серії відеороликів про успіхи бізнесу у громаді.

«Операційну ціль 2.4 Розвиток рекреаційної та туристичної спроможності території» [35] доцільно інтегрувати шляхом впровадження таких інструментів:

- участь громади до активної участі в розвитку туризму через залучення до культурних заходів, сприяння розвитку місцевого бізнесу, а також підтримку ідеї збереження культурної спадщини;

- формування привабливого іміджу для туристів з різних регіонів та країн шляхом створення інформативних кампаній про культурні та історичні об'єкти, проведення тематичних фестивалів і заходів;

- визначення міста Зіньків як «столиця культури» або «місце відродження традицій» може стати основною ідеєю для просування;

- створення унікального інформаційного туристичного продукту, який включає в себе історичні пам'ятки, місцеві традиції, етнографічні особливості, гастрономічні тури, а також сезонні культурні події;
- використання соціальних мереж, сайтів, блогів та інфографіки для популяризації міста на внутрішньому та міжнародному рівнях;
- залучення місцевих ЗМІ, створення партнерств із національними та міжнародними медіа для залучення уваги до культурних та туристичних подій;
- організація культурних заходів, таких як музичні фестивалі, виставки, театральні постановки, ярмарки народних ремесел та гастрономічні свята;
- розширення контактів із іншими містами, що мають схожий культурний контекст, дозволить популяризувати місто Зіньків на міжнародному рівні через спільні заходи, проекти, обміни досвідом;
- заохочення екологічного туризму, дбайливе ставлення до природних ресурсів, підтримка місцевих виробників і ремісників.

Комунікаційні акценти у рамках «Стратегічної цілі 3. Екологічно безпечна та енергоефективна громада» [35]:

- запуск освітньої кампанії про вигоди енергозберігаючих технологій, проведення тренінгів із подання заявок на участь у програмах відшкодування;
- створення соціальних ініціатив, як-от акції з висадки дерев, очищення водойм, використання вірусних відеороликів для залучення молоді;
- інформування про модернізацію систем безпеки через локальні ЗМІ, запуски SMS-розсилок про надзвичайні ситуації, мобільні оповіщення.

Пропозиції щодо інтеграції «Операційної цілі 3.1: Розвиток сфери житлово-комунального, дорожнього господарства та благоустрою населених пунктів» [35]:

- запуск інформаційної кампанії популяризації концепту чистої громади, у тому числі організація флешмобів, екологічних акцій, змагань з сортування сміття, впровадження конкурсу «Еко-активіст року» тощо;

- створення інтерактивного еко-калькулятора, який демонструватиме вплив громади на екологію та пропонуватиме поради для його зменшення;

«Операційна ціль 3.2: Заходи щодо енергоефективності та розвитку альтернативної енергетики» та «Оперативна ціль 3.3. Збереження й відтворення довкілля та розвиток рекреації [35]:

- запуск освітнього проєкту щодо особистої культури енергозбереження, у тому числі проведення семінарів, які навчають мешканців ефективного використання енергії;

- просування альтернативної енергетики та висвітлення проєктів громади у сфері відновлюваної енергетики.

Пропозиції щодо інтеграції «Операційної цілі 3.4 Безпека громади» [35] у комунікаційну стратегію Зінківської міської ради:

- розробка мобільного застосунку, який дозволить швидко повідомляти про небезпеки та отримувати сповіщення про надзвичайні ситуації, вбудовування інтерактивної мапи з позначенням об'єктів критичної інфраструктури (пункти евакуації, медичні заклади, укриття);

- запуск інформаційної кампанії про права та дії громадян у кризових ситуаціях шляхом поширення відеороликів, інфографік і пам'яток із рекомендаціями для мешканців щодо дій у разі надзвичайних ситуацій, проведення тренінгів для молоді та дорослих з основ цивільного захисту;

- запровадження регулярних зустрічей громади з представниками поліції, ДСНС і ОМС для обговорення стану безпеки, зокрема залучення до таких заходів громадських організацій, шкіл та місцевого бізнесу;

- організація семінарів у школах і на підприємствах про безпеку на дорозі, боротьбу з насильством і правила поведінки під час надзвичайних ситуацій, включаючи інтерактивні формати, як симуляції кризових сценаріїв;

– інформування громади про створення місцевих ініціатив для підтримки безпеки (організація сусідських груп, які спільно моніторять ситуацію на вулицях у вечірній час, і сприяння контактам із поліцією).

Серед очікуваних результатів нами визначено так основні: підвищення рівня довіри жителів до ОМС, активізація участі громади у соціальних та економічних ініціативах, підвищення привабливості громади для інвесторів, туристів і нових мешканців.

3.3. Розробка рамкових положень комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради Полтавського району Полтавської області

Фінальним етапом є розроблення комунікаційної стратегії, яка врахує всі особливості, виявлені у процесі аналізу цільової аудиторії, поточного стану та пріоритетів розвитку громад.

Отже, на прикладі Зіньківської територіальної громади, керуючись положеннями «Стратегії розвитку Зіньківської міської територіальної громади на 2023–2027 роки» [35], сформулюємо рамкові положення комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради з метою підвищення ефективності взаємодії з громадськістю, забезпечення прозорості діяльності та сприяння сталому розвитку громади.

Виходячи із аналізу поточної ситуації бачимо, що Зіньківська громада характеризується стабільною чисельністю населення з тенденцією до старіння. Молодь часто мігрує до більших міст у пошуках роботи та освіти. Це вимагає особливої уваги до комунікацій з різними віковими групами, враховуючи їхні специфічні потреби та канали сприйняття інформації.

Економіка громади базується на сільському господарстві та малому підприємстві. Рівень безробіття залишається на середньому рівні, проте існує потреба в залученні інвестицій та розвитку інфраструктури. Соціальні послуги потребують модернізації та підвищення якості.

Основними джерелами інформації для мешканців є місцеві ЗМІ, офіційний вебсайт міської ради та соціальні мережі. Однак рівень цифрової грамотності серед старшого покоління залишається низьким, що обмежує їх доступ до онлайн-ресурсів.

Відтак, сформулюємо мету комунікаційної стратегії – підвищити рівень поінформованості та залученості мешканців Зінківської громади до процесів місцевого самоврядування, сприяти прозорості діяльності міської ради та підтримувати позитивний імідж громади на регіональному та національному рівнях.

Цільові аудиторії комунікаційної діяльності міської ради:

- мешканці громади: різні вікові та соціальні групи;
- підприємці та інвестори: місцеві та потенційні;
- громадські організації та ініціативні групи;
- ЗМІ: місцеві та регіональні;
- державні установи та партнери.

Ключові повідомлення:

1. «Міська рада діє відкрито та прозоро, залучаючи громаду до прийняття рішень».
2. «Громада активно розвивається, впроваджуючи сучасні технології та підходи».
3. «Створюються сприятливі умови для бізнесу та інвестицій».
4. «Піклування про добробут кожного мешканця».

Канали комунікації:

- офіційний вебсайт (регулярне оновлення новин, публікація рішень та звітів);
- соціальні мережі (Facebook, Instagram для оперативного інформування та зворотного зв'язку);
- місцеві ЗМІ (співпраця з газетами та радіо для поширення інформації);
- публічні заходи (громадські слухання, зустрічі з мешканцями);

– інформаційні бюлетені (друковані матеріали для розповсюдження серед населення).

Реалізація комунікаційної стратегії спирається на дані Стратегії розвитку Зіньківської територіальної громади на 2023–2027 роки та практичні рекомендації проєкту USAID «ГОВЕРЛА», дозволить досягти позитивних результатів.

План заходів наведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План заходів щодо реалізації комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради

№	Захід	Термін виконання	Відповідальні
1	Проведення інформаційної кампанії про діяльність міської ради	Щоквартально	Відділ комунікацій
2	Організація громадських слухань з актуальних питань	Раз на півроку	Відділ внутрішньої політики
3	Запуск мобільного додатку для мешканців	2025 рік	ІТ-відділ
4	Проведення тренінгів з цифрової грамотності для старшого покоління	Щорічно	Відділ освіти
5	Створення відеороликів про успішні проєкти громади	Щорічно	Відділ комунікацій
6	Співпраця з місцевими ЗМІ для регулярних публікацій	Постійно	Пресслужба
7	Проведення опитувань для оцінки задоволеності мешканців	Щорічно	Соціологічний відділ

Очікувані результати реалізації комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради.

1. Рівень поінформованості та залученості громади

Збільшення рівня поінформованості мешканців про діяльність органів місцевого самоврядування, стратегічні плани та бюджетні процеси.

Очікується, що щонайменше 80% населення громади будуть обізнані про основні напрямки діяльності ради.

Залучення різних груп населення до процесів прийняття рішень. Частка мешканців, які беруть участь у громадських слуханнях, зросте на 30% до 2027 року.

Підвищення довіри громадян до місцевої влади за рахунок прозорості та відкритості: до кінця 2027 року індекс довіри зросте на 15–20%.

2. Соціально-економічний вплив.

Активізація малого і середнього бізнесу. Через інформування підприємців про нові можливості та програми підтримки очікується збільшення кількості зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності на 10–15%.

Залучення інвесторів. Зростання кількості інвестиційних проєктів, запущених у громаді. Завдяки цільовій роботі з інвесторами та ефективним комунікаціям громада стане привабливішою для бізнесу.

Розширення можливостей для працевлаштування. Завдяки співпраці з роботодавцями, очікується зниження рівня безробіття на 5% до 2027 року.

3. Демографічний ефект.

Збереження молоді у громаді. Завдяки популяризації місцевих освітніх, культурних і професійних можливостей частка молодих людей, які залишаються в громаді після навчання, зросте на 10–12%.

Підвищення цифрової грамотності серед старших вікових груп. Через освітні ініціативи та тренінги зросте доступність електронних послуг для мешканців, зокрема осіб старшого віку.

Зменшення соціальної напруженості. Ефективна комунікація допоможе підвищити рівень соціальної інтеграції у громаді, створивши більш гармонійне співіснування між різними соціальними та віковими групами.

4. Розвиток інфраструктури та підвищення якості життя.

Інформування мешканців про інфраструктурні проєкти. Це сприятиме прозорості у витрачанні бюджетних коштів, що підвищить довіру громади до органів влади.

Підвищення активності громадян у благоустрої. Завдяки просвітницьким кампаніям збільшиться кількість громадських ініціатив, спрямованих на покращення стану інфраструктури.

Ефективність використання ресурсів. Мешканці зможуть краще розуміти обмеження бюджету громади, що допоможе уникати необґрунтованих очікувань.

5. Формування позитивного іміджу громади.

Вихід на регіональний і національний рівень. Завдяки публікаціям у ЗМІ та розширенню присутності в цифровому просторі громада стане пізнаваною на рівні області та України.

Залучення партнерів. Покращення іміджу сприятиме залученню нових партнерів для реалізації спільних соціальних, економічних та екологічних проєктів.

Позиціонування громади як інноваційної та дружньої до жителів, що допоможе зміцнити почуття гордості у мешканців за свою територію.

Очікувані результати комунікаційної стратегії відповідають цілям Стратегії розвитку громади, спрямовані на підвищення соціальної згуртованості, економічного добробуту та комфортності життя в громаді.

Реалізація комунікаційної стратегії передбачає регулярний моніторинг і оцінку досягнення цілей за допомогою конкретних, вимірюваних показників. Наведено деталізовану систему показників, що враховує демографічні, соціально-економічні та інші характеристики громади:

- частка населення, яка регулярно отримує інформацію від міської ради через офіційні канали (вебсайт, соціальні мережі, ЗМІ);
- кількість унікальних відвідувачів офіційного вебсайту міської ради.
- частота публікацій у соціальних мережах і кількість взаємодій;
- кількість учасників громадських слухань і консультацій;

- частка громадян, які беруть участь у розробці локальних політик (через опитування, робочі групи, консультації);
- індекс довіри до міської ради, виміряний через регулярні опитування;
- кількість зареєстрованих суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- частота звернень підприємців до ради за консультаціями або підтримкою;
- кількість інвестиційних проєктів, ініційованих за підтримки ради;
- обсяг залучених інвестицій у громаду;
- скорочення рівня безробіття серед працездатного населення;
- частка молоді, яка залишається проживати в громаді після завершення навчання;
- рівень використання електронних послуг громадянами (опитування та статистика реєстрацій у системах е-сервісів);
- частка опитаних мешканців, задоволених станом інфраструктури;
- кількість згадок про громаду в регіональних та національних ЗМІ;
- кількість укладених угод про співпрацю з іншими громадами, міжнародними організаціями чи бізнесом.

Методами збору та аналізу даних є щорічні дослідження рівня задоволеності мешканців, аналітика онлайн-ресурсів (Google Analytics, соціальних мереж і CRM-систем). Моніторинг виконання плану заходів: регулярні звіти профільних відділів міської ради. Збір зворотного зв'язку необхідно здійснювати постійно через гарячу лінію, електронні звернення та громадські зустрічі.

Впровадження цих показників дозволить не лише оцінити ефективність комунікаційної стратегії, а й адаптувати її відповідно до реальних потреб громади.

Отже, нами представлено рамкові положення для комунікаційної стратегії Зіньківської міської ради, які становлять основу для детального її

доопрацювання міською радою та наповнення відповідними сучасними інструментами, які запропоновані нами для синхронізації її із стратегічними пріоритетами розвитку громади. Це загалом дозволило продемонструвати алгоритм розробки комунікаційної стратегії ОМС, який можна використовувати для всіх ОМС в Україні. Також представлені комунікаційні інструменти можуть бути адаптовані до кожної територіальної громади в Україні із урахуванням місцевої специфіки, потреб та інтересів цільової аудиторії. Впровадження таких стратегій, очевидно, лише підвищить ефективність діяльності ОМС.

Висновки до розділу 3

1. Сучасні виклики, такі як повномасштабне вторгнення РФ, процес європейської інтеграції та динамічні зміни в глобальному інформаційному середовищі, потребують від ОМС в Україні інноваційних підходів до комунікацій. Для цього необхідно активно впроваджувати цифрові технології, зокрема використовувати соціальні мережі та інтерактивні платформи для оперативного інформування громадян, залучення їх до участі у прийнятті рішень та швидкої реакції на кризові ситуації.

2. Унікальні ідеї, такі як профілі громади, гейміфікація та динамічне адаптування повідомлень, дозволять не тільки уникнути хаосу, але й зробити комунікації проактивними та інноваційними.

3. Синхронізація стратегічних цілей розвитку територіальних громад із комунікаційною стратегією дозволить ефективно реалізувати бачення розвитку громади та забезпечити її сталий прогрес. Комунікаційна стратегія Зіньківської міської ради повинна бути комплексною, спрямованою на залучення уваги різних груп цільової аудиторії та створення сталого іміджу міста. Серед основних аспектів зосереджуємо увагу на таких:

4. Вимірювання ефективності та моніторинг реалізації комунікаційної стратегії здійснюється за такими ключовими показниками: кількість

громадських слухань, залученість населення в заходах, оцінка рівня довіри до міської ради, кількість інвестиційних проєктів, рівень цифрової грамотності серед населення. За допомогою опитувань і аналітичних інструментів ОМС зможуть коригувати свою діяльність відповідно до запитів жителів.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретико-методичних і практичних аспектів реалізації комунікаційної функції органами місцевого самоврядування та розробки комунікаційної стратегії можна зробити такі висновки:

1. Визначено, що комунікаційна функція в публічно-управлінській діяльності є критично важливою для ефективного управління, адже вона не тільки забезпечує взаємодію між органами влади та громадянами, але й сприяє прозорості, підзвітності та розвитку демократичних процесів. Теоретичні дослідження показують, що комунікація в управлінні є основою довіри до влади та активізації громадянської участі в процесах ухвалення рішень. Сучасні підходи до комунікації включають використання цифрових технологій, інтерактивних платформ, а також врахування емоційних і гендерних аспектів, що дозволяє більш ефективно враховувати інтереси різних соціальних груп. Успішне здійснення комунікаційної функції вимагає від органів влади не лише застосування сучасних технологій, але й адаптації до нових умов, таких як децентралізація, глобалізація та нові соціально-економічні реалії. Водночас, реальний успіх залежить від здатності влади враховувати інтереси та потреби громадян, забезпечувати їх активну участь у процесах прийняття рішень, а також створювати реальні механізми впливу на управлінські процеси.

2. Усвідомлення важливості комунікацій для ефективної діяльності ОМС є основним аспектом у забезпеченні взаємодії із стейкхолдерами. Комунікації відіграють роль стратегічного ресурсу, що визначає успіх управлінських процесів, впливає на прозорість діяльності, а також на зміцнення довіри та легітимності влади. Одним з ключових аспектів є взаємодія ОМС з громадянами, оскільки саме громадяни є основними адресатами послуг і рішень місцевої влади. Інклюзивність комунікацій є ще одним важливим елементом, який сприяє доступності інформації для всіх

членів громади, зокрема для ВПО та осіб з інвалідністю. Не менш важливою є взаємодія ОМС з бізнесом. ОМС повинні активно працювати над популяризацією інвестиційного потенціалу громади, розробкою інвестиційних портфелів, організацією бізнес-форумів та спрощенням процедур для підприємців. У контексті багаторівневого управління ОМС повинні забезпечувати належну координацію з центральними та регіональними органами влади, передаючи інформацію про потреби громади та реалізуючи національні політики. В умовах глобалізації міжнародні зв'язки набувають особливої ваги, оскільки вони відкривають нові можливості для залучення інвестицій, участі в міжнародних грантових програмах та обміну досвідом. Попри значний потенціал, комунікації ОМС стикаються з низкою викликів, таких як недостатня цифровізація, низька активність громадян, бюрократія та проблеми координації між різними рівнями влади.

3. Розробка комунікаційної стратегії для ОМС є надзвичайно важливим кроком для забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю. Відсутність єдиної стратегії може призвести до розпорошеності повідомлень, що створює не тільки інформаційні бар'єри, але й соціальну напругу серед громади. Натомість, чітка комунікаційна стратегія дає змогу зробити діяльність місцевої влади прозорою, а її рішення – зрозумілими для громадян. Одним з основних аспектів, які підкреслюють науковці, є важливість врахування потреб і інтересів різних груп населення. Розробка комунікаційної стратегії є комплексним і багатоступеневим процесом, що вимагає детального аналізу ситуації та адаптації до специфіки громади. Важливо, щоб кожен етап був логічно продуманий і забезпечував максимально ефективне використання доступних ресурсів. Зокрема, проведення комунікаційного аудиту на початковому етапі дозволяє виявити слабкі місця в поточній комунікаційній діяльності та визначити ключові проблеми. Формулювання чітких цілей на основі результатів аудиту, аналіз цільових аудиторій та вибір оптимальних каналів комунікації є важливими кроками для забезпечення системності у

комунікаціях. Особливу увагу слід приділяти вивченню цільової аудиторії, оскільки від цього залежить ефективність передачі інформації. Сегментація та дезагрегація аудиторії дозволяють налаштувати стратегію таким чином, щоб кожен представник громади отримував інформацію, що є для нього найбільш релевантною.

4. Вивчення міжнародного досвіду застосування стратегічного підходу в комунікаціях ОМС підкреслює важливість систематичної роботи над комунікаційними стратегіями для підвищення прозорості, залучення громадян до процесу прийняття рішень і зміцнення довіри до місцевої влади. Стратегії, спрямовані на активну взаємодію з громадянами, повинні враховувати новітні цифрові інструменти, зокрема партисипативні платформи, які дозволяють людям брати участь у формуванні політики та моніторингу її реалізації. Наприклад, платформи як «Decidim» у Барселоні та «Better Reykjavik» в Ісландії стали успішними прикладами цифрових платформ, що сприяють включенню різних соціальних груп у процеси управління, зокрема молоді та вразливих категорій населення. Активне застосування стратегічних комунікацій також демонструє ефективність управління в кризових умовах, коли необхідно швидко і чітко інформувати громадян про заходи безпеки та адаптацію до змін. Також, серед міжнародних прикладів успішних стратегій, виокремлено фокус на сталому розвитку, що реалізується через інноваційні ініціативи, такі як екологічні проекти у Копенгагені та Гельсінкі. Важливим аспектом є інклюзивність комунікацій, що особливо актуально для України з урахуванням великої кількості ВПО.

5. Засвідчено активний розвиток стратегічного підходу в діяльності ОМС в Україні особливо в контексті комунікаційних стратегій, що є невід'ємною частиною стратегічного планування територіальних громад. Прогрес у цьому напрямку став можливим завдяки підтримці міжнародних технічних програм, таких як USAID, GIZ, та ПРООН, а також ефективному використанню фінансових і технічних ресурсів, що дозволяє громадам

розробляти та впроваджувати власні стратегії. Однак, аналіз існуючих комунікаційних стратегій виявив кілька суттєвих недоліків, які обмежують їхню ефективність. Зокрема, здійснюється недостатньо глибокий аналіз цільових аудиторій та контекстуальних потреб громади, не повною мірою використовуються цифрові інструменти для досягнення молодіжної аудиторії. Більше того, наявні стратегії часто не враховують умови війни, що є критично важливим фактором у контексті сучасних викликів.

6. Обґрунтовано алгоритм аналізу цільової аудиторії з метою формування якісної комунікаційної стратегії ОМС, який базується на вивченні структури населення територіальної громади, зокрема за територіальним розподілом населення, віковими категоріями, соціальним станом, зайнятістю, вразливістю, особливими категоріями населення, іншими соціально-демографічними ознаками. Результати аналізу цільової аудиторії Зіньківської громади вказує на необхідність врахування багатогранності соціальних, демографічних та економічних аспектів, що впливають на потреби місцевих жителів. Основні характеристики громади, такі як нерівномірний територіальний розподіл, вікова структура, наявність вразливих категорій населення та економічна активність, вимагають різноманітних підходів у плануванні комунікаційних заходів. Серед найбільш важливих напрямків є активна взаємодія з молоддю та старшим поколінням через надання інформації про освітні можливості, соціальні гарантії та медичні послуги. Зокрема, підвищення інформованості щодо інклюзивної освіти та розвитку інфраструктури для цифрового навчання є важливими аспектами.

7. У розгляді сучасних інструментів розвитку комунікаційної діяльності ОМС акцентовано на необхідності переходу від хаотичної комунікації до системної, стратегічно спланованої діяльності. Недостатня увага до місцевої специфіки та використання застарілих методів призводить до зниження ефективності управлінських рішень та порушення взаємодії між владою і громадою. Тому важливо впроваджувати інструменти, які

забезпечують персоналізовану комунікацію, зокрема через профілі громади, що дозволяють адаптувати комунікаційні стратегії до потреб різних соціальних груп. Інтеграція новітніх технологій у комунікаційну діяльність дозволяє ОМС оперативно реагувати на зміни громадської думки та адаптувати повідомлення в реальному часі. Інструменти, як гейміфікація та «живі бібліотеки», сприяють більш активному залученню громадян, зокрема молоді, до процесів управління і розв'язання важливих соціальних питань. Водночас, для ефективного управління інформаційними потоками необхідно використовувати карти інформаційних потоків громади, які допомагають визначити канали комунікації, що користуються довірою, та спрямовувати зусилля в потрібному напрямі. Адаптація комунікаційних стратегій ОМС до сучасних викликів, таких як війна з Росією, вимагає особливої уваги до кризових ситуацій. Швидка і точна інформація через мобільні додатки з функціями push-повідомлень стає ключовим інструментом підтримки громадян у кризових умовах. Протидія дезінформації також є важливим напрямом, що включає співпрацю з фактчекерами та проведення кампаній для підвищення медіаграмотності серед громадян.

8. Обґрунтовано, що важливою складовою успішного розвитку територіальних громад є синхронізація комунікаційних стратегій з іншими документами стратегічного планування за такими кроками, як аналіз стратегічних цілей розвитку громади щодо цільових аудиторій та зацікавлених сторін, встановлення комунікаційних акцентів, аналіз операційних цілей розвитку громади щодо можливостей інтеграції з положеннями комунікаційної стратегії, визначення комунікаційних інструментів для вбудовування в комунікаційну стратегію ОМС, формулювання очікуваних результатів. У випадку Зіньківської міської ради комунікаційна стратегія повинна стати інструментом не лише для інформування, а й для активного включення громадян у процеси розвитку, зокрема через зацікавленість у реалізації пріоритетних проектів. Слабка кореляція між стратегічними цілями громади та комунікаційними

ініціативами є важливим викликом, але її можна подолати через чітке узгодження цілей розвитку з комунікаційними акцентами, що забезпечить більш якісне виконання запланованих завдань.

9. Розроблено рамкові положення комунікаційної стратегії для Зіньківської міської ради, що є важливим кроком для підвищення ефективності взаємодії ОМС з громадськістю та забезпечення прозорості їх діяльності. Врахування специфіки громади, зокрема демографічних і соціальних аспектів, дозволяє створити стратегію, яка відповідає потребам різних вікових та соціальних груп, зокрема шляхом адаптації каналів комунікації для різних аудиторій. Метою стратегії є підвищення поінформованості та залученості мешканців громади, що забезпечить прозорість діяльності ради та сприятиме сталому розвитку територіальної громади. Ключові повідомлення, такі як відкритість та прозорість діяльності ради, розвиток сучасних технологій і підтримка бізнесу, демонструють прагнення створити сприятливе середовище для соціально-економічного розвитку громади. Зазначена комунікаційна стратегія передбачає різноманітні канали комунікації, включаючи офіційний вебсайт, соціальні мережі, місцеві ЗМІ та публічні заходи. Важливим елементом стратегії є також заходи для підвищення цифрової грамотності серед старшого покоління, що сприятиме більшій залученості цих груп до онлайн-послуг. Очікувані результати реалізації стратегії включають підвищення рівня довіри до ОМС, активізацію підприємницької діяльності, залучення інвестицій та покращення інфраструктури. Моніторинг і оцінка ефективності стратегії за допомогою конкретних показників, таких як рівень задоволеності мешканців та кількість інвестиційних проєктів, дозволить постійно адаптувати стратегію до змінюваних потреб громади. Впровадження комунікаційних інструментів на рівні Зіньківської громади може бути узагальнене та адаптоване для інших територіальних громад України, що підвищить загальну ефективність діяльності органів місцевого самоврядування на національному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 30 українських громад створять комунікаційні стратегії. *Інтерньюз-Україна*. URL : <https://internews.ua/opportunity/Press-release-communication-strategies-for-Ukrainian-communities>.
2. Безрук В.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1(50). С. 139–148.
3. Борисенко О. П., Чернокалова К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 58 – 62.
4. Взаємовідносини держави та суспільства : навч. посіб. / В.М. Алексєєв, Н.А. Липовська. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 180 с.
5. Взаємодія держави і суспільства в процесах публічної політики : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, І. В. Рейтерович, С. В. Ситник [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 44 с.
6. Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформ. Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. 195 с.
7. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства : навч. посіб. / за ред. Ю.П. Сурміна, М. Михненка ; авт. кол.: Сурмін Ю.П., Михненко А.М., Крушельницька Т.П. та ін. Київ : НАДУ, 2011. 388 с.
8. Гарматій О. В. Інтерактивність державних комунікацій: електронна складова. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*. 2015. № 3 (9). С. 38 – 42.
9. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. пос. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
10. Інформаційно-комунікаційні особливості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою: регіональний аспект. Національний інститут стратегічних досліджень. 2012. URL :

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyi-strategii/informaciyno-komunikaciyi-osoblivosti-vzaemodii-organiv>.

11. Комуникативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 180 с.

12. Комунікаційна стратегія для громад: практичні поради та успішні кейси. *Український кризовий медіа-центр*. URL : <https://uacrisis.org/uk/komunikatsijna-strategiya>.

13. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. / Косар Л., Камініс Я., Халісте Е. та ін. Київ : [б. в.], 2018. 136 с.

14. Коник. Д. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування : практ. посіб. Київ : ПРОМІС, 2020. 70 с.

15. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://cutt.ly/3fQqGJG>.

16. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. / Е.А.Афонін, Я.В.Бережний, О.Л.Валевський та ін.; за заг. ред. В.А.Ребкала. К. : НАДУ, 2010. 300 с.

17. Ладонько Л. С., Новікова Н. Л., Мірко Н. В. Основні аспекти комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадськістю. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1618>.

18. Левченко Н. М., Дацій Н. В., Родченко І. Ю. Комунікаційна стратегія взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18. № 4 (72). С. 82-91.

19. Лопатченко І.С. Використання новітніх інструментів комунікації органів влади і громадськості. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2(58). С. 127-132. URL : <https://doi.org/10.34213/ap.20.02.14>.

20. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади.

Публічне урядування. 2022. № 1 (29). С. 93-98. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13)

21. Матвеева О.Ю., Мунько А.Ю. Упровадження концепції розумного міста у процеси цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 138-162. URL : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-138-162](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-138-162).

22. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 5. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>.

23. Михайловська О. В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1(5). С. 56–63. URL : <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/74013>.

24. Мунько А.Ю. Етика комунікацій в публічному управлінні як складник безпеки держави. *Стратегічні комунікації у сфері забезпечення національної безпеки та оборони: проблеми, досвід, перспективи : матеріали І міжнар. наук.-практ. конф., 1 жовт. 2020 р. Міністерство оборони України, НУОУ ім. І. Черняхівського. К. : НУОУ, 2020. С. 69 – 71.*

25. Мунько А.Ю. Поступ українських міст щодо реалізації концепції SMART-City в управлінських процесах. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 3 (72). № 6. С. 161-166. URL : <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/25>.

26. Мунько А.Ю., Саліпа О.І. Комунікаційна стратегія: від політики до публічного управління. *Актуальні питання сучасної науки та освіти: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 2 – 3 бер. 2020 р.)*. Львів : Львівський науковий форум, 2020. –С. 9 – 10.

27. Муркович Л. Світова практика залучення громадян до участі в управлінні місцевими справами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 2. С. 262-269.

28. Орлова Н.С., Майло В.В. розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Том 31 (70). № 1. URL : <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.1/11>

29. Панчишин Р. Перспективні напрями розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади. *Український часопис конституційного права.* 2018. № 3. С. 47-53. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukjourcoml_2018_3_8.

30. Понад 90% громад розробляють або вже затвердили стратегічні документи розвитку. *Міністерство розвитку громад та територій України.* 2024. URL : <https://mtu.gov.ua/news/35390.html>.

31. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://cutt.ly/ufQqDlb>.

32. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL : <https://cutt.ly/GfQwX8v>.

33. Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування: практ. посіб. Київ : Гроєкт USAID «ГОВЕРЛА», 2024. 48 с.

34. Скибун О. Ж. Кібербезпека систем електронних комунікацій органів державної влади України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління.* 2021. № 1. С. 30-39. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2021_1_6.

35. Стратегія розвитку Зінківської міської територіальної громади на 2023 – 2027 роки : рішення Зінківської міської ради від 26 січ. 2024 року №21. URL : <https://zink.gov.ua/strategiya-rozvitku-zinkivskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2023-2027-roki-14-03-47-17-06-2024>.

36. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. *Економіка та суспільство.* 2019. Вип. 20. С. 593–594.

37. Трещов М.М., Наумик А.С. Цифровізація воюючої держави:

необхідність та переваги. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10>.

38. Трещов М.М., Хохба О.Т. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. *Науковий вісник: державне управління*. Київ: ТОВ «Про формат». 2023. № 1 (13). С. 178 – 194.

39. Управління, орієнтоване на результат RESULTS-BASED MANAGEMENT (RBM). Принципи та підходи: метод. посіб. Київ: Alinea International, 2021. 48 с.

40. Хохба О.Т. Репутаційні ризики органів місцевого самоврядування та антикризова комунікаційна стратегія. *Верховенство права: доктрина і практика в умовах сучасних світових викликів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 25 лют. 2022 р., Дніпро: ДДУВС. С. 521 – 523.

41. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Гендерно чутливий підхід в комунікаційній діяльності в публічному управлінні. *Розуміння маскуліності та гендерної рівності в секторі безпеки України та представлення результатів дослідження*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 25 берез. 2021 р. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. С. 189 – 191.

42. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Діалог та медіація в системі підвищення кваліфікації публічних службовців. *Медіація як спосіб вирішення приватно- та публічно-приватних спорів*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 30 лист. 2021 р., Дніпро: ДДУВС. С. 331 – 332.

43. Шотурма Н. В. Особливості забезпечення комунікативної політики органів місцевого самоврядування. *Регіональні студії*. 2021. Вип. 26. С.29-33.

44. Шумейко С. О. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю: актуальність. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Дніпро, 03-04 жовт. 2024 р.). Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 250-251.

45. Шумейко С. О. Комунікації органів місцевого самоврядування із зацікавленими сторонами в умовах кризи. Державно-громадське партнерство

в процесі формування та реалізації публічної політики: матеріали IV Всеукр. круглого столу. (м. Дніпро, 25 черв. 2024 р.). Дніпро, ДДУВС, 2024.

46. Шумляєва І. Розвиток взаємовідносин органів публічної влади та громадян на місцевому рівні в умовах формування правової держави. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С. 157-165.

47. Agranoff R. Enhancing Performance through Public Sector Networks: Mobilizing Human Capital in Communities of Practice. *Public Performance & Management Review*. 2008. Vol. 31. № 3. P. 320 – 347.

48. Community Led Local Development – An essential element in the delivery of the new European Structural Funds. European Funding Network. 2012. URL : <http://vcsvoice.org/wp-content/uploads/2013/08/Community-Led-Local-Development-NCVO.pdf>

49. Community-Led Local Development. The European network for rural development. URL : https://enrd.ec.europa.eu/themes/clld_en.

50. Decidim. URL : <https://decidim.org>.

51. Intercultural cities: good practice examples. Council of Europe Intercultural Cities Programme. Council of Europe. 2017. URL : <https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/-/better-reykjavik>

52. Kryshchanovych M., Storozhev R., Malyshev K., Munko A., Khokhba O. State Management of the Development of National Cybersecurity Systems. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. № 5. P. 11-16. URL : <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.5.3>.

53. Madame Mayor I have an idea. Nesta. 2024. URL : <https://www.nesta.org.uk/feature/10-people-centred-smart-city-initiatives/madame-mayor-i-have-an-idea>.

54. Munko A., Liebiedieva Ya. Promotion of public servants' ethical conduct. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*: Colección de documentos científicos «ΛΟΓΟΣ» con actas de la Conferencia Internacional Científica y Práctica (Vol. 2), 24 de abril de

2020. Barcelona, España: Plataforma Europea de la Ciencia. P. 7 – 8.

55. Sharing Copenhagen. Urban Development. URL :
<https://urbandevdevelopmentcph.kk.dk/urban-planning/sharing-copenhagen>.

56. The Helsinki of dreams is created together. OmaStadi. URL :
<https://omastadi.hel.fi>.