

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.16>**

**УДК 35.075**

*A. Ю. Мунько,*

*к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту,*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6651-9970>*

*С. О. Шумейко,*

*здобувач вищої освіти,*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7475-1770>*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗРОБКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

*A. Munko,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of  
Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and  
Economic University*

*S. Shumejko,*

*Student, Dnipro State Agrarian and Economic University*

## **IMPROVING THE PROCESSES OF DEVELOPING A COMMUNICATION STRATEGY FOR A LOCAL GOVERNMENT BODY**

*У статті досліджено алгоритм та особливості розробки комунікаційної стратегії органів місцевого самоврядування із урахуванням локальної специфіки, потреб та інтересів членів територіальних громад і стейкхолдерів як цільових аудиторій комунікаційної діяльності. Запропоновано інструменти, які забезпечують персоналізовану комунікацію, зокрема через профілі громади, що дозволяють адаптувати комунікаційні стратегії до потреб різних соціальних груп; гейміфікація та «живі бібліотеки» сприяють більш активному залученню громадян, зокрема молоді, до процесів управління і розв'язання важливих соціальних питань; карти інформаційних потоків громади, які допомагають визначити канали комунікації, що користуються довірою, та спрямовувати зусилля в потрібному напрямі. Обґрунтовано необхідність та ключові напрями адаптації комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування до сучасних викликів, таких як війна з Росією.*

*The article examines the algorithm and features of developing a communication strategy of local self-government bodies, taking into account local specifics, needs and interests of members of territorial communities and stakeholders as target audiences of communication activities. The algorithm for analyzing the target audience for the purpose of forming a high-quality communication strategy is characterized, which is based on studying the structure of the population of the territorial community, in particular by territorial distribution of the population, age categories, social status, employment, vulnerability, special categories of the population, and other socio-demographic characteristics. It is substantiated that an important component of the successful development of territorial communities is the synchronization of communication strategies with other strategic planning documents through such steps as analyzing the strategic goals of community development in relation to target audiences and stakeholders, establishing communication emphases, analyzing the operational goals of community development in relation to the possibilities of integration with the provisions of the communication strategy, identifying communication tools for integration into the communication strategy of the local government, and formulating expected results. The weak correlation between the strategic goals of the community and communication initiatives is an important challenge, but it can be overcome through clear coordination of development goals with communication emphases, which will ensure better implementation of the planned tasks. Tools are proposed that provide personalized communication, in particular through*

*community profiles, which allow adapting communication strategies to the needs of different social groups; gamification and "living libraries" contribute to a more active involvement of citizens, including young people, in the processes of management and solving important social issues; community information flow maps that help identify trusted communication channels and direct efforts in the right direction. Key areas for adapting local government communication strategies to modern challenges such as the war with Russia have been identified.*

**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.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У результаті децентралізації органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) отримали значні повноваження та відповідальність за управління територіями, що потребує якісного комунікаційного забезпечення. Водночас, в умовах зростання суспільного запиту на відкритість і прозорість, ОМС 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. 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.

Отже, дослідження особливостей формування комунікаційної стратегії ОМС 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.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* 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 [1; 2; 3; 4], а також із зарубіжної концепції Х. Арендта, яка обґрунтовує, що політика спілкування базується на свободі, рівності учасників, інклюзивності та багатосторонньому діалозі [5, с. 59]. 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 [6], О. Борисенко [5, В. Букач, Н. Драгомирецька [4], В. Дрешпак [7], К. Кандагура [4], Я. Камініс, Л. Косар, Е. Халісте [8] 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 (Н. Дацій, Н. Левченко [9], О. Михайлова [10], І. Родченко [9], О. Саліпа [11] та інші). 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.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування шляхів удосконалення процесів розробки комунікаційних стратегій ОМС та інструментів їхньої реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 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 [9]. 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 [12, с. 24]. Чітко структурована комунікаційна стратегія дозволяє контролювати інформаційний простір, оперативно реагувати на кризи та запобігати поширенню дезінформації.

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 [10; 11; 13; 14].

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» [11, с. 9];

– залучення, який «включає заходи формування зацікавленості цільової аудиторії проблемами та висловлення пропозицій про шляхи їх вирішення» [11, с. 9];

– закріплення, коли «відбувається спонукання аудиторії до сприйняття проблеми чи здійснення остаточного вибору» [11, с. 10].

Отже, перейдемо безпосередньо до етапів розробки комунікаційної стратегії ОМС, у рамках якого виокремлюють сім ключових етапів: проведення комунікаційного аудиту, визначення цілей та завдань, аналіз цільових аудиторій, розробка ключових повідомлень, вибір каналів та інструментів комунікації, розробка плану реалізації, моніторинг та оцінка ефективності [14].

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. 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, 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). Дезагрегація 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.

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.

Отримана інформація 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.

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.

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 [14]. 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 такі:

- 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.

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.



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 запустити 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).

Підтримка громадян у кризових умовах сьогодні, як ніколи, є важливою для України через наслідки війни з РФ. Тому ОМС повинні взяти на себе левову частку відповідальності щодо організації цього процесу, зокрема роль

координатора, фасилітатора та ментора, реалізацію яких насамперед необхідно передбачити у змістовому наповненні комунікаційних стратегій.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

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. 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.

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.

Перспективами подальших досліджень об'єктивно визначаємо адаптацію комунікаційних стратегій ОМС до сучасних викликів, таких як війна з Росією, що 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.

### Література

1. Взаємовідносини держави та суспільства : навч. посіб. / В.М. Алексеев, Н.А. Липовська. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 180 с.
2. 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.
3. Взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства : навч. посіб. / за ред. Ю.П. Сурміна, М. Михненко ; авт. кол.: Сурмін Ю.П., Михненко А.М., Крушельницька Т.П. та ін. Київ : НАДУ, 2011. 388 с.
4. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н.М. Драгомирецька, К.С. Кандагура, А.В. Букач. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 180 с.
5. Борисенко О. П., Чернокалова К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 58 – 62.
6. Безрук В.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1(50). С. 139–148.
7. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. пос. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
8. Комунікаційний інструментарій для державних службовців. / Косар Л., Камініс Я., Халісте Е. та ін. Київ : [б. в.], 2018. 136 с.
9. 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.

10. 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>.

11. 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.

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

13. 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>

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

## References

1. Alekseev, V. M. and Lypovska, N. A. (2019), *Vzaiemovidnosyny derzhavy ta suspilstva [The relationship between the state and society]*, Regional Institute of Public Administration, Dnipropetrovsk, Ukraine.

2. Teleshun, S. O., Reiterovych, I. V. and Sytnyk, S. V. (2013), *Vzaiemodiia derzhavy i suspilstva v protsesakh publichnoi polityky [Interaction between the state and society in public policy processes]*, National Academy for Public Administration, Kyiv, Ukraine.

3. Surmin, Y. P., Mykhnenko, A. M. and Krushelnytska, T. P. (2011), *Vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadianskoho suspilstva [Interaction of public authorities and civil society]*, National Academy for Public Administration, Kyiv, Ukraine.

4. Dragomyretska, N. M., Kandahura, K. S. and Bukach, A. V. (2017), *Komunikatyvna diialnist v derzhavnomu upravlinni [Communicative activity in public administration]*, ORIPA, Odessa, Ukraine.

5. Borysenko, O. P. and Chernokalova, K. O. (2020), “Communication as a tool of public administration: modern trends”, *Publichne upravlinnia ta mytne*

*administruvannia*, vol. 2(25), pp. 58–62.

6. Bezruk, V.M. (2017), “Features of the development of communicative competence of civil servants”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1(50), pp. 139–148.

7. Dreshpak, V. M. (2015), *Komunikatsii v publichnomu upravlinni* [Communications in public administration], DRIPA, Dnipro, Ukraine.

8. Kosar, L., Kaminis, Y. and Khaliste, E. (2018), *Komunikatsiinyi instrumentarii dlia derzhavnykh sluzhbovtziv* [Communication toolkit for civil servants, n.p., Kyiv, Ukraine.

9. Levchenko, N. M., Datsii, N. V. and Rodchenko, I. Y. (2019), “Communication strategy for interaction between local governments and the public in municipal waste management”, *Universytetski naukovi zapysky*, vol. 18, no. 4(72), pp. 82–91.

10. Mykhailova, O. H. (2022), “Modern communication strategies in public administration under uncertainty”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 5, available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03> (Accessed 06 December 2024).

11. Munko, A. Yu. and Salipa, O. I. (2020), “Communication strategy: from policy to public administration”, *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Aktualni pytannia suchasnoi nauky ta osvity» [Materials of the International Scientific and Practical Conference Actual Issues of Modern Science and Education]*, Lvivskyi naukovyi forum, Lviv, Ukraine, pp. 9–10.

12. Shoturma, N. V. (2021), “Features of ensuring communication policy of local self-government bodies”, *Rehionalni studii*, vol. 26, pp. 29–33.

13. Orlova, N.S. and Mailyo, V.V. (2020), “Development of strategic communications in public authorities”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 31(70), vol. 1, available at: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.1/11> (Accessed 06 December 2024).

14. *Rozroblennia komunikatsiinoi stratehii dlia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Developing a communication strategy for local governments] (2024), USAID HOVERLA Project, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 08.12.2024 р.*