

УДК 331.106.42

[https://doi.org/ 10.31652/2786-6068-2024-4-88-96](https://doi.org/10.31652/2786-6068-2024-4-88-96)

Тодорова Ольга

Інститут публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління і регіоналістики
e-mail: kovinchuk1987@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8065-9080>

Назаренко Марина

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
e-mail: maryna.nazarenko@vspu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-2116-754X>

Лесик Олена

Інститут публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління і регіоналістики
e-mail: lesik.elena2014@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1542-284X>

**КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛЬНОГО ДІАЛОГУ
ТА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

У статті розглянуті поняття «комунікація», «комунікаційна культура в публічному управлінні» та «комунікаційні стратегії». Визначено основні функції комунікаційних стратегій, які спрямовані на підвищення якості комунікацій як всередині суб'єктів публічного управління, так і поза їх межами, а саме: визначення бачення організації, проведення діагностики та аналізу, планування використання ресурсів організації, вплив на громадськість, підвищення ефективності роботи організації.

З'ясовано, що сьогодні відбувається трансформація підходів до комунікаційних процесів у публічному управлінні та перехід до нового етапу, основою якого є партнерські відносини, саме цим і зумовлено впровадження нових інструментів та налагодження механізмів взаємодії між органами влади і громадськістю.

Розглянуто позитивний вітчизняний досвід реалізації комунікаційної стратегії на місцевому рівні на прикладі виконавчого комітету Мереф'янської міської ради. Зокрема, Мереф'янська міська рада впроваджує багато практик, що спрямовані на інформування та залучення громадян до участі у міських справах. Наприклад, вона робить акцент на вихованні молоді з активною громадянською позицією, з цією метою були запровадженні проєкт «Уроки з Мером», для більш старших громадян були розроблені: школа проєктного менеджменту, бюджет участі тощо.

Авторами визначено, що ефективна комунікація має вирішальне значення у процесі формування прозорих та довгострокових відносин зі стейкхолдерами в публічному управлінні, а також розроблено структуру комунікаційних цілей.

Обґрунтовано певні концептуальні моменти, що стосуються розробки комунікаційної стратегії в громаді. Зроблено висновок, що одним з найефективніших шляхів формування якісної комунікаційної системи, в процесі стратегування розвитку територіальної громади, є

розробка та реалізація комунікаційної стратегії – допоміжної для реалізації Стратегії розвитку, яка спирається на визначені в основній Стратегії цілі та завдання.

Ключові слова. Комунікація, комунікаційні стратегії, територіальна громада, розвиток, вдосконалення, публічне управління.

Olha Todorova, Maryna Nazarenko, Olena Lesyk

COMMUNICATION STRATEGIES AS A TOOL FOR STABLE DIALOGUE AND ACHIEVEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT GOALS

The article examines the concepts of «communication», «communication culture in public administration» and «communication strategies». The main functions of communication strategies, which are aimed at improving the quality of communications both within and outside public administration entities, are defined, namely: defining the organization's vision, conducting diagnostics and analysis, planning the use of the organization's resources, influencing the public, improving the efficiency of the organization's work.

It was found that today there is a transformation of approaches to communication processes in public administration and a transition to a new stage, the basis of which is partnership relations, and this is what led to the introduction of new tools and the establishment of mechanisms of interaction between authorities and the public.

The positive domestic experience of the implementation of the communication strategy at the local level was considered, using the example of the executive committee of the Merefyan City Council. In particular, the Merefyan City Council implements many practices aimed at informing and involving citizens to participate in city affairs.

For example, it emphasizes the education of young people with an active civic position, for this purpose the project «Lessons with the Mayor» was introduced, for older citizens the following were developed: a school of project management, a participation budget, etc.

The authors determined that effective communication is crucial in the process of forming transparent and long-term relations with stakeholders in public administration, and also developed a structure of communication goals.

Certain conceptual points related to the development of a communication strategy in the community are substantiated. It was concluded that one of the most effective ways of forming a high-quality communication system, in the process of strategizing the development of the territorial community, is the development and implementation of a communication strategy - auxiliary to the implementation of the Development Strategy, which is based on the goals and objectives defined in the main Strategy.

Key words. Communication, communication strategies, territorial community, development, improvement, public administration.

Постановка проблеми. Налагодження ефективних комунікацій з громадянами та іншими зацікавленими сторонами є однією з основних задач забезпечення демократії на усіх рівнях – від держави до територіальної громади. Це пояснюється тим, що публічна політика спрямована на задоволення їхніх потреб та інтересів, які, зрештою визначають стратегічні цілі розвитку. Для розбудови партнерських відносин, в сфері реалізації публічної політики розробляють та застосовують різноманітні форми та способи комунікації.

Одним з найефективніших шляхів формування якісної комунікаційної системи є розробка та реалізація комунікаційних стратегій. Оскільки основоположним стратегічним документом для ОБВ, територіальних громад, громадських організацій, тощо, є Стратегія розвитку, комунікаційна стратегія є допоміжною для її реалізації та спирається на визначені в ній цілі та завдання.

Якщо говорити на прикладі територіальних громад, то комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі ОМС та жителів громади в напрямку створення комфортних

умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Плану заходів з реалізації стратегії розвитку територіальної громади та інших проектів і програм, що реалізуються на території громади.

Варто наголосити, що комунікаційна стратегія, це той документ, який важливо розробляти залучаючи усі зацікавлені сторони (представників влади, активної громадськості, місцевого бізнесу та експертів), використовуючи усі можливі партисипативні інструменти місцевої демократії. Ця залученість формує почуття причетності до процесу управління громадою і відчуття власної відповідальності за життя громади. Лише в результаті спільної та кропіткої роботи може з'явитися той продукт, який дійсно працюватиме на зростання громади, а не просто покращуватиме статистику та звітність щодо розроблених стратегічних документів громади.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Феномен комунікаційних стратегій знаходить своє відображення у наукових роботах багатьох вчених та науковців. Серед них слід відзначити праці Бетекке ван Рулера, який, на нашу думку, дав найвлучніше визначення поняття «комунікаційна стратегія».

Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання наукових стратегій, ми можемо виділити праці Лозовської К., Михайлової О., Побережної М., Примака Т., Сивак Т., Скабіної К., Сома С., Чукут С. Однак, дослідженню питання щодо комунікаційних стратегій як інструментів стабільного діалогу та досягнення цілей розвитку територіальної громади присвячено невелика кількість наукових праць, що і зумовлює актуальність досліджуваної теми.

Мета статті. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні комунікаційних стратегій як інструментів стабільного діалогу та досягнення цілей розвитку територіальної громади та на прикладі Мерейф'янської міської ради надати практичні рекомендації щодо розробки комунікаційної стратегії в громаді.

Виклад основного матеріалу. Комунікаційну стратегію можна розглядати в контексті її застосування як комунікаційного менеджменту. В цьому випадку, комунікаційна стратегія стає як самостійний вид менеджменту, котрий забезпечує роботу системи управління, що дозволяє здійснювати усі можливі операції із інформацією, які приведуть організацію до досягнення позитивних результатів в багатьох показниках її ефективності [1].

В загальному науковому розумінні, в контексті нашого дослідження, комунікаційну стратегію розглядають як системну комунікацію, котра необхідна для того, щоб зорієнтувати органи місцевого самоврядування на встановлення довгострокових взаємозв'язків із іншою організацією, з метою досягнення базових організаційних цілей

Комунікація сьогодні є важливим елементом взаємодії один із одним. А також, комунікація може розглядатися як інструмент, котрий дозволяє організаційним структурам взаємодіяти одна з одною у вирішенні важливих питань суспільства та держави.

Виходячи з цього, комунікаційна культура в публічному управлінні — це система принципів спілкування в середовищі публічного адміністрування, встановлений порядок здійснення комунікацій в сфері широких соціальних і професійних взаємин і контактів. Саме такі базові тенденції спонукають людство до активного використання на практиці такого явища, як комунікаційні стратегії.

Комунікаційні стратегії виконують ряд функцій, які спрямовані на підвищення якості комунікацій як всередині суб'єктів публічного управління, так і поза їх межами. Щодо функцій, котрі може виконувати комунікаційна стратегія, то в більшості наукових джерел, представляється саме такий перелік:

- Визначення бачення організації. Комунікаційна стратегія допомагає визначити цілі організації, котрі пов'язані із комунікаційною взаємодією з зовнішнім середовищем.
- Проведення діагностики та аналізу. Комунікаційна стратегія дозволяє систематизувати, впорядкувати та проаналізувати роботу комунікаційних підрозділів організації, котрі виконують свою діяльність для досягнення цілей організації.

- Планування використання ресурсів організації. Завдяки комунікаційній стратегії можна буде реалізувати стратегічні цілі організації із максимальним економічним та продуктивним ефектом.

- Вплив на громадськість. Комунікаційна стратегія дозволяє активно впливати на громадськість для того, щоб правильно побудувати взаємодію із конкретною організацією.

- Підвищення ефективності роботи організації. Комунікаційна стратегія позитивно впливає на досягнення загальної результативності організації за окремими показниками.

Слід відзначити, що представлений перелік функцій комунікаційної стратегії не є вичерпним. Він доповнюється у відповідності до специфіки застосування комунікаційної стратегії як інструменту для реалізації тих чи інших цілей організації в конкретній сфері діяльності.

Налагодження ефективних комунікацій з громадянами є головним завданням для органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Ефективна комунікація можлива лише у тому випадку, коли чітко визначені ролі кожної сторони, тому основою для створення чіткого та стабільного діалогу є розробка комунікаційної стратегії.

Для України такий формат планування взаємодії між різними зацікавленими сторонами доволі новий, тому і досі під час формування та реалізації комунікаційних стратегій трапляються помилки. Наразі відбувається трансформація підходів до комунікаційних процесів у публічному управлінні та перехід до нового етапу, основою якого є партнерські відносини. Саме цим зумовлено впровадження нових інструментів та налагодження механізмів взаємодії між органами влади і громадськістю.

Разом з тим, незважаючи на ефективність такого інструменту, на місцевому рівні практика розробки комунікаційних стратегій майже не використовується, проте є цікаві практики, які можна взяти до уваги. Серед українського досвіду реалізації комунікаційної стратегії на місцевому рівні можна виокремити комунікаційну стратегію виконавчого комітету Мереф'янської міської ради.

У 2018 році Мереф'янська міська рада однією з перших розробила та почала реалізовувати комунікаційну стратегію в рамках програми «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE)» [5].

Мереф'янська міська рада впроваджує багато практик, що спрямовані на інформування та залучення громадян до участі у міських справах.

Зокрема, вона робить акцент на вихованні молоді з активною громадянською позицією, з цією метою були запроваджені проєкт «Уроки з Мером», який допомагає дослідити думку дітей та молоді, а також ознайомити їх з механізмами участі та тренінги з молодіжного підприємництва, які були обов'язковими для всіх шкіл та ліцеїв.

Для більш старших громадян були розроблені: школа проєктного менеджменту, метою якої було сформувати бачення того, як громадяни можуть впливати на розвиток громади; бюджет участі, що дає можливість громадянам пропонувати свої проєкти та розпоряджатися бюджетними коштами та конкурс з реалізації кращого проєкту з благоустрою Мереф'янської об'єднаної територіальної громади, який спонукає громадян долучитись до цього процесу.

На нашу думку, цілком доречним рішенням став розподіл комунікаційних цілей на стратегічні та операційні. Це допомагає більш точно спрогнозувати результати відповідно до бачення та мети, а також реагувати на внутрішні та зовнішні зміни шляхом коригування цілей.

До основних напрямів розвитку комунікації Мереф'янської міської ради слід віднести:

- орієнтація на покращення відносин з представниками бізнесу. Для реалізації цих цілей розроблено ряд завдань, як-от: дослідження стану комунікації між бізнесом та владою, проведення інформаційних кампаній щодо послуг та можливостей, наявних у громаді для створення та розвитку бізнесу, проведення рекламних заходів для підвищення

привабливості ділового середовища в громаді та інвестиційного клімату, розвиток підприємницького потенціалу громадян та налагодження комунікації з партнерами шляхом використання нових каналів взаємодії та співпраці з засобами масової інформації різного рівня;

- створення ефективної взаємодії з громадянами. Досягнення цієї мети доречно реалізовувати за допомогою таких завдань: аналіз нинішнього стану системи комунікації між владою та громадянами, інформування мешканців щодо інструментів участі у житті громади, розвиток та популяризація практики участі, залучення різних груп населення до формування та прийняття

- рішень, сприяння розвитку громадських об'єднань та розвиток вже існуючих каналів комунікацій Мереф'янської міської ради [5].

Результатами успішної реалізації комунікаційної стратегії 2020–2022 років заплановано мати стати оптимізовані канали комунікацій, активні громадяни та громада, що злагоджено співпрацює і завдяки цьому приваблює інвесторів.

Хоча, виклики воєнного стану вплинули на осадження, комунікаційна стратегія сприяла створенню територіальної громади, в якій відносини будуватимуться на взаємоповазі та суспільному діалозі, громадяни довірятимуть місцевій владі та братимуть участь у її розвитку і будуть робити це не задля власної вигоди, а для підвищення добробуту.

Таким чином, ефективна комунікація має вирішальне значення у процесі формування прозорих та довгострокових відносин зі стейкхолдерами в публічному управлінні. Це не тільки призводить до більш високих результатів, а й також допомагає підвищити рівень залученості цільових аудиторій до співпраці та досягти взаєморозуміння та задоволеності між сторонами. Фундаментом для побудови результативної взаємодії є належним чином розроблена та реалізована комунікаційна стратегія.

Важливість полягає у тому, що такий документ має поєднувати аналіз поточних проблем та покроковий план реалізації основних завдань, які повинні відповідати місії та баченню суб'єктів публічного управління.

Комунікаційні стратегії мають бути адаптовані для задоволення потреб різних цільових аудиторій.

До розробки ефективних стратегій повинні бути залучені фахівці, які зможуть належним чином врахувати всі ризики та можливості, а також визначити, які форми комунікації є найбільш відповідними та які методи слід використати для налагодження діалогу між органами влади та громадянами.

Комунікаційна стратегія систематизує методи, прийоми та техніки інформування суспільства про діяльність органу державної влади, дозволяє налагодити постійний діалог з громадськістю, незалежний від особистих контактів керівництва чи працівників.

В Україні питання прозорості та довіри до суб'єктів публічного управління з боку громадян та інших стейкхолдерів є актуальним. Це пов'язано як з недостатньою ефективністю побудови ефективних комунікацій органами державної та місцевої влади, так і з порівняно низьким рівнем громадянської участі та недосконалістю комунікаційної системи загалом [9].

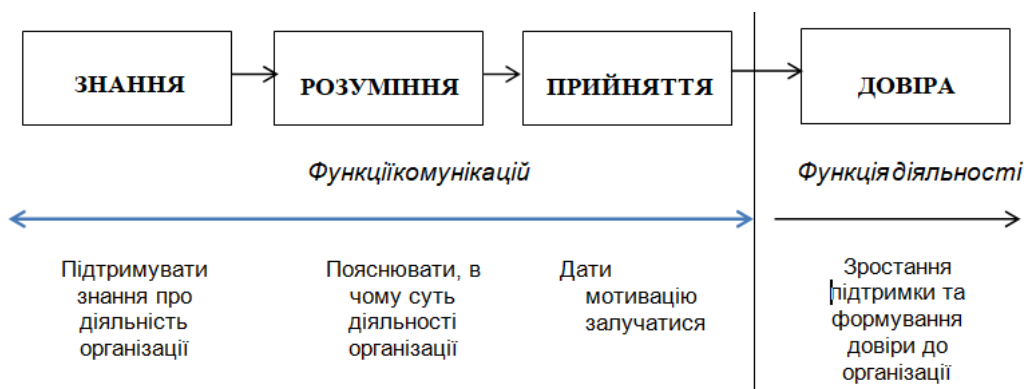
Відтак, зважаючи на те, що комунікаційна стратегія є документом, що за допомогою систематизованих комунікацій, сприяє досягненню загальних стратегічних цілей розвитку територіальної громади, вбачається за необхідне розробляти комунікаційні стратегії в обов'язковому порядку.

В контексті нашого дослідження обґрунтуємо певні концептуальні моменти, що стосуються розробки комунікаційної стратегії в громаді.

Основною метою розроблення і реалізації комунікаційної стратегії будь-якої організації є формування довіри заінтересованих сторін (стейкхолдерів) до її діяльності, через системну і комплексну реалізацію організацією комунікаційних функцій (див. рис. 1).

Досягнення стратегічної мети передбачає, насамперед, об'єктивну оцінку (діагностику) стану комунікаційної діяльності організації, визначення вихідної позиції –

місця, яке посідає організація в загальному економічному (соціальному, політичному) просторі, та основних факторів, що впливають на функціонування та розвиток організації.



Джерело [8].

Рис. 1. Довіра до організації як стратегічна мета

Зважаючи на те, що розробка комунікаційної стратегії базується на підходах стратегування, планування її складається з таких частин:

- діагностика: визначення цільових груп для формування політики; відображення проблеми, завдання, потреб цільових груп; визначення перешкод та ризиків, а також можливостей та простору для змін, аналіз існуючих механізмів щодо виявлених потреб та проблем;
- складання плану дій (стратегії): визначення цілей, вибір пріоритетів, пошук інструментів для досягнення цілей, визначення відповідальних органів, забезпечення участі в процесі, забезпечення відповідного бюджету та організація системи моніторингу;
- моніторинг та оцінювання: визначення способів вимірювання якісних та кількісних результатів роботи, показників короткострокових та довгострокових ефектів.

Комунікаційна стратегія повинна відображати загальну Стратегію розвитку, загальні ідеї та напрямки розвитку територіальної громади. Таким чином, можна припустити, як зв'язки з громадськістю сприятимуть досягненню цілей.

Крім встановлення конкретних цілей, на цьому етапі потрібно усвідомити принципи комунікації в основі стратегії, та ключову ідею, яку ОМС прагне донести своєю діяльністю.

За попередніми результатами аналізу (діагностики) необхідно побудувати дерево проблем та описати проблему, яка буде вирішена шляхом внесення обґрунтованих змін у комунікаційну діяльність організації. Проблема має бути описана просто, прозоро і конкретно з використанням переконливих аргументів, які повинні містити кількісні та якісні показники, конкретні цифри і факти.

Далі необхідно визначити та чітко описати ціль та завдання комунікаційної діяльності організації у досягненні стратегічної мети (за правилом SMART). Для деталізації мети необхідно сформулювати структуровані комунікаційні цілі та завдання організації [7].

Під час структуризації комунікаційних цілей організації необхідно пам'ятати, що 20% діяльності будь-якої організації має відбуватись в інформаційно-комунікаційному просторі, а підґрунтям для досягнення стратегічної мети є зміна ставлення та поведінки стейкхолдерів до діяльності організації. Тому має бути тісний зв'язок комунікаційних цілей з функціональними / ідейними цілями організації (див. рис. 2).

Тобто комунікаційні цілі повинні підпорядковуватись одній стратегічній меті розвитку громади, далі прописуються функціональні / ідейні цілі, їх може бути декілька. Потім для кожної функціональної / ідейної цілі прописуються комунікаційні цілі.

Схематично структура комунікаційних цілей має наступний вигляд (див. рис. 2), кількість функціональних і комунікаційних цілей залежить від масштабності комунікативної проблеми, яка вирішується.

Проста демонстрація проблеми не обов'язково підштовхує цільову аудиторію до активних дій, потрібно чітко показувати, яким є розв'язання цієї проблеми та якими є прості та зрозумілі кроки до цього розв'язання, що їх конкретний представник цільової аудиторії може здійснити.

Важливо пам'ятати, що у стратегічних комунікаціях ОМС співпрацює зі своєю цільовою аудиторією, а не тільки надає послуги. Якщо брати до уваги взаємність такого обміну, то ніхто й ніколи не звинувачуватиме ОМС в проблемах громади. ОМС же повинні чітко розуміти, чого хоче від своєї цільової аудиторії, що вона має знати про діяльність ОМС і як разом із цими людьми реалізувати вашу місію.

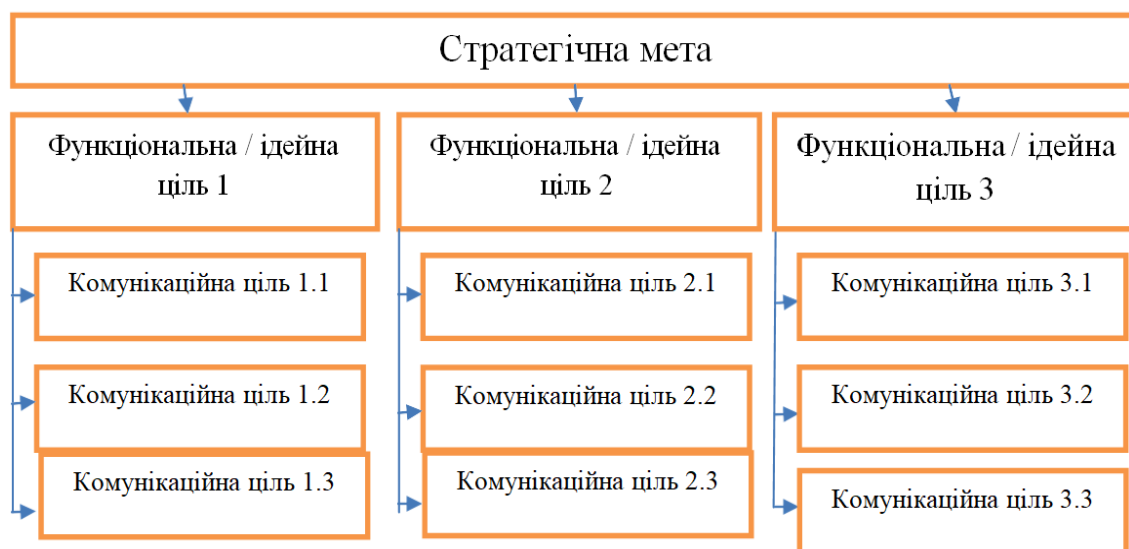


Рис. 2. Структура комунікаційних цілей

Отже, визначаючи свою цільову аудиторію, ОМС мають дати відповідь на два запитання.

1. Чим ви їй корисні та чим вона може бути корисна для вас?
2. Що вона має знати про вас?

Комунікація не може бути однаково ефективною для всіх, вона має бути спрямованою на конкретні цільові аудиторії. Саме тому інформаційні матеріали, розраховані на широкий загал, дуже часто не забезпечують очікуваного ефекту через надмірну узагальненість та неврахування особливостей різних категорій читачів, слухачів, або глядачів.

Варто пам'ятати, що цільова аудиторія – це сукупність людей, яка, відповідно до достовірних даних, має схоже ставлення до певної проблеми, члени якої мають схожі демографічні, вікові, матеріальні та інші характеристики.

Відтак, правильна сегментація цільових аудиторій може забезпечити подібну реакцію на повідомлення від представників однієї цільової аудиторії.

Саме тому для пріоритетних цільових аудиторій має передбачатися формулювання та поширення ключових повідомлень (меседжів), спрямованих саме на них.

За результатами ознайомлення з комунікаційними стратегіями українських громад [2], [3], [8], в межах впровадження комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування, вважаємо, що існує певна практика організації систем інформування громадськості, з орієнтацією на цільові аудиторії, які перебувають у постійній комунікаційній взаємодії, здійснюючи безперервний інформаційний обмін як із міською радою, так і між собою.

Здебільшого, цільові аудиторії, з якими необхідно налагодити ефективну комунікацію, можна об'єднати у цільові групи: «Лідери думок», «Населення», «Бізнес» та «Медіа».

Висновки. Підсумовуючи, підкреслимо, що одним з найефективніших шляхів формування якісної комунікаційної системи, в процесі стратегування розвитку територіальної громади, є розробка та реалізація комунікаційної стратегії – допоміжної для реалізації Стратегії розвитку, яка спирається на визначені в основній Стратегії цілі та завдання.

Комунікаційна стратегія має сприяти результативній роботі органу місцевого самоврядування та жителів громади в напрямку створення комфортних умов та досягненню ними цілей і завдань, що впроваджуються в рамках Стратегії розвитку територіальної громади, Плану заходів з реалізації стратегії розвитку територіальної громади та інших проєктів і програм, що реалізуються на території громади.

Важливим елементом стратегічної комунікації на рівні громади є система інформування громадськості, що формується в межах впровадження комунікаційної стратегії та включає в себе основні цільові аудиторії та основні стратегії комунікації з ними.

Список використаних джерел:

1. Betteke Van Ruler. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 2018. Vol. 12. URL: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240> (дата звернення: 17.07.2024).
2. Говорухіна М. Стратегічна комунікація в громадських організаціях: практ. посіб. 2019. URL: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategiccommunication-handbook.html (дата звернення: 17.07.2024).
3. Комунікаційна стратегія виконавчого комітету Коломийської міської ради. URL: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Kolomyia-Communication-Strategy.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).
4. Комунікаційна стратегія для громад: практичні поради та успішні кейси. *Український кризовий медіа-центр*, 2022. URL: <https://uacrisis.org/uk/komunikatsijna-strategiya> (дата звернення: 17.07.2024).
5. Комунікаційна стратегія Мереф'янської міської ради та її Виконавчого комітету на 2020-2022 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynIYVYiT83/view> (дата звернення: 23.08.2024).
6. Комунікаційна стратегія Миколаївської ОТГ на 2019-2022 рр. URL: <https://mykolaivka.otg.dp.gov.ua/storage/app/uploads/public/5ec/39e/35e/5ec39e35e1148812218584.pdf> (дата звернення: 23.08.2024).
7. Куропась І. Комунікаційна стратегія громади: тренд чи необхідність? 2020. URL: <http://europrojects.org.ua/2020/04/14/communication-strategy/> (дата звернення: 25.07.2024).
8. МОН затвердило комунікаційну стратегію на 2017-2020 роки: переходимо від інформаційно-роз'яснювальної роботи до двосторонньої комунікації з суспільством. 2017. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-10-27-mon-zatverdilo-komunikacijnu-strategiyu-na-2017-2020-roki-perexodimo-vid-informacijno> (дата звернення: 23.08.2024).
9. Чукут С.О., Яценко В.О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. Інвестиції: практика та досвід, 2021. № 12. С. 72-79. DOI: 10.32702/23066814.2021.12.72 (дата звернення: 25.07.2024).

References:

1. Betteke Van Ruler. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. (2018). *International Journal of Strategic Communication*. 12. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
2. Hovorukhina, M. (2019). *Stratehichna komunikatsiya v hromads'kykh orhanizatsiyakh* [Strategic communication in public organizations: practice] : prakt. posib. Retrieved from: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategic-communication-handbook.html [in Ukrainian].
3. *Komunikatsiyyna stratehiya vykonavchoho komitetu Kolomyys'koyi mis'koyi rady* [Communication strategy of the executive committee of the Kolomyia City Council]. (2024). Retrieved from: <http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Kolomyia-Communication-Strategy.pdf> [in Ukrainian].
4. *Komunikatsiyyna stratehiya dlya hromad: praktychni porady ta uspishni keysy* [Communication

strategy for communities: practical tips and successful cases]. (2020). *Ukrayins'kyi kryzovyy media-tsentr*. 2022. Retrieved from: <https://uacrisis.org/uk/komunikatsijna-strategiya> [in Ukrainian].

5. Komunikaцiyna stratehiya Merefyans'koyi mis'koyi rady ta yiyi Vykonavchoho komitetu na 2020-2022 roky [Communication strategy of the Merefyansk City Council and its Executive Committee for 2020-2022]. Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynIYVYiT83/view> [in Ukrainian].

6. Komunikaцiyna stratehiya Mykolayivs'koyi OTH na 2019-2022 rr [Communication strategy of Mykolaiv OTG for 2019-2022]. Retrieved from: <https://mykolaivka.otg.dp.gov.ua/storage/app/uploads/public/5ec39e35e/5ec39e35e1148812218584.pdf> [in Ukrainian].

7. Kuropas', I. (2020). Komunikaцiyna stratehiya hromady: trend chy neobkhidnist'? [Community communication strategy: trend or necessity?]. Retrieved from: <http://europrojects.org.ua/2020/04/14/communication-strategy/> [in Ukrainian].

8. MON zatverdylo komunikaцiynnu stratehiyu na 2017-2020 roky: perekhodymo vid informatsiynno-roz'yasnyval'noyi roboty do dvostoronn'oyi komunikaцiyi z suspil'stvom [The MES approved the communication strategy for 2017-2020: we are moving from information and clarification work to two-way communication with society]. (2017). Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-10-27-mon-zatverdilo-komunikacijnu-strategiyu-na-2017-2020-roki-perexodimo-vid-informacijno> [in Ukrainian].

9. Chukut, S.O. & Yatsenko, V.O. (2021). Komunikaцiynni stratehiyi v publichnomu upravlinni ta administruvanni: zarubizhnyy ta ukrayins'kyi dosvid [Communication strategies in public management and administration: foreign and Ukrainian experience]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 12. 72-79. Retrieved from: DOI: 10.32702/23066814.2021.12.72 [in Ukrainian].