

К. С. Лозовська, аспірант кафедри проектного менеджменту Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ І СУСПІЛЬСТВА

У статті визначено, що для реалізації стратегій та програм соціально-економічного розвитку територіальних громад мають бути забезпечені стратегічне планування комунікаційної діяльності та розроблення комунікаційних стратегій. Місцеве самоврядування є своєрідним комунікаційним майданчиком взаємовідносин між громадянським суспільством і державою, тому формування довіри громадянами до органів публічної влади напряму залежить від того, наскільки ефективно працюють і взаємодіють органи місцевого самоврядування з населенням.

Визначено, що комунікаційна стратегія органу місцевого самоврядування – це організована, планова, націлена на підтримку довгострокових стратегічних цілей розвитку територіальної громади діяльність в інформаційно-комунікаційному просторі, яка має бути задокументованою у вигляді плану дії. Мета комунікації органу місцевого самоврядування полягає в мобілізації підтримки реалізації стратегії громадськістю та основними групами заінтересованих сторін для успішного виконання її цілей і завдань. Встановлено, що розробка і реалізація комунікаційних стратегій має не тільки забезпечуватися фахівцями з комунікацій, а й бути під керівництвом голови місцевої ради.

На підставі узагальнення зарубіжного досвіду про процес стратегічного планування у сфері комунікацій встановлено, що процес розробки комунікаційних стратегій має складатися з 5 етапів: аналіз (ситуації, аудиторії та комунікації); стратегічний дизайн (комунікаційні цілі, вибір каналу, плану реалізації та плану моніторингу й оцінки); розробка та тестування; впровадження та моніторинг; оцінка та планування.

Встановлено, що за результатами стратегії має бути сформовано комунікаційну матрицю за такими параметрами: цільова аудиторія; стратегічне завдання та очікувана зміна поведінки; ключові повідомлення (меседжі); інформаційний продукт / матеріали для обґрунтування; інформаційні приводи; канали комунікації; оцінка / зворотний зв'язок.

Перспективами подальших наукових досліджень визначено обґрунтування комунікаційної інфраструктури місцевого самоврядування, що є важливою умовою для реалізації комунікаційних стратегій.

Ключові слова: комунікаційні стратегії органу місцевого самоврядування, комунікаційна матриця, комунікаційний потенціал місцевого самоврядування, довіра до влади.

K. S. Lozovska. Communication strategies as an instrument for establishing effective interaction of local self-government and society

The article determines that strategic planning of communication activities and development of communication strategies must be provided for the implementation of strategies and programs for socio-economic development of territorial communities. Local self-government is a kind of communication platform of relations between civil society and the state, so the formation of citizens' trust in public authorities directly depends on how effectively local self-government bodies work with and interact with the population.

It is determined that the communication strategy of the local government is an organized, planned, aimed at supporting the long-term strategic goals of development of the territorial community activities in the information and communication space, which should be documented in the form of an action plan. The goal of communication with the local government is to mobilize support for the implementation of the strategy by the

public and the main stakeholder groups for the successful fulfillment of its goals and objectives. It is established that the development and implementation of communication strategies should be provided not only by communication specialists, but also under the guidance of the chairman of the local council.

Strategic planning in the sphere of communication at the local level involves the following management decisions: defining strategic communication goals; identification of priority public groups as well as expected response; coordination of priority channels and methods of communication; financial provision.

Based on the generalization of foreign experience on the strategic planning process in the field of communications, it is established that the process of developing communication strategies should consist of 5 stages: analysis (situations, audiences and communications); strategic design (communication goals, channel selection, implementation plan and monitoring and evaluation plan); development and testing; implementation and monitoring; assessment and planning. Additional components of communication strategies are the PR-press plan, the crisis communication plan and the Digital strategy.

It is established that according to the results of the strategy, a communication matrix should be formed according to the following parameters: target audience; strategic task and expected change in behavior; key messages (messages); information product / substantiation materials; newsbreak; communication channels; rating / feedback.

Prospects for further research determine the rationale of the communication infrastructure of local government, which is an important prerequisite for the implementation of communication strategies.

Key words: communication strategies of the local self-government body, communication matrix, communication potential of local self-government, trust in authorities.

Постановка проблеми. Важливу роль у процесі досягнення стратегічних цілей розвитку територіальної громади, а саме реалізації програм соціально-економічного розвитку, відіграє якісна цілеспрямована та ефективна комунікація органів місцевого самоврядування з цільовими аудиторіями. Для досягнення визначених стратегіями і програмами цілей має бути сплановано комунікаційний процес, що передбачає узгодження позицій органу влади і територіальної спільноти. Ця потреба особливо актуалізується на місцевому рівні, де влада максимально наближена до громадянина, що передбачено реформою децентралізації, а запит на отримання якісної та своєчасної інформації про її діяльність є об'єктивним правом кожного члена територіальної громади.

Європейською хартією місцевого самоврядування визначені право і спроможність органів місцевого самоврядування здійснювати регулювання і управління суттєвою часткою публічних справ в інтересах місцевого самоврядування [5]. Громадяни мають право на участь в управлінні державними справами, що передбачає найтісніший контакт з органами місцевого самоврядування та є одним із демократичних принципів врядування і підґрунтям демократичного політичного режиму. Саме на цьому рівні відбувається тісна взаємодія влади та громадськості, що потребує налагодженого комунікаційного процесу з метою консенсусу, вибору оптимальних шляхів розвитку тощо. Активна роль у цьому процесі покладається на органи місцевого самоврядування, які мають залучати до процесу прийняття важливих управлінських рішень представників територіальних громад, вчасно інформувати та вивчати і враховувати громадську думку в управлінській діяльності. Тобто місцеве самоврядування є своєрідним комунікаційним майданчиком взаємовідносин між громадянським суспільством і державою. Формування довіри громадянами до органів публічної влади і держави загалом напряму залежить від того, наскільки ефективно працюють і взаємодіють органи місцевого самоврядування з населенням. Тому має бути запропоновано практичний інструмент комунікаційної взаємодії органів публічної влади і громадськості на місцевому рівні, що сприятиме формуванню дієздатності територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема комунікаційної взаємодії органів місцевого самоврядування і територіальних громад є доволі дослідженою у галузі публічного управління. Є низка наукових досліджень, де розглядаються питання розвитку комунікацій: як

способу вирішення проблем на місцевому рівні, в реалізації компетенцій органами місцевого самоврядування, в аспекті взаємодії влади і громадян тощо. Зазначені питання було досліджено у працях Г. Дзяна і М. Андріїва [4], Н. Карпчук [6], Н. Кокора [8], Д. Коника [9], О. Михайловської [10], О. Руденка, Л. Усаченко [11], С. Штурхецький [11; 14–15] та ін., де також було започатковано науковий дискурс щодо необхідності запровадження такого виду стратегічного планування, як комунікаційні стратегії, однак не було запропоновано підходи до розробки та її складових компонентів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування процесу розробки комунікаційних стратегій, основних етапів та складових компонентів, що дасть змогу органам місцевого самоврядування уніфікувати комунікаційний процес та покращити взаємодію з територіальними громадами.

Виклад основного матеріалу. З огляду на відсутність стратегічного планування в публічних комунікаціях комунікаційним стратегіям відводиться роль стратегічних планів із налагодження взаємодії органів влади і суспільства, який передбачає застосування дієвого підходу до планування дій в інформаційно-комунікаційному просторі у процесі досягнення визначених стратегічних цілей розвитку територіальної громади. Вони мають виконувати супровідну комунікаційну роль у реалізації програм соціально-економічного розвитку територіальних одиниць через стратегічне планування, впровадження місцевих соціальних і культурних програм. Вони є практичним інструментом у залученні інвестицій, створенні привабливого іміджу відповідних територій, розвитку рекреаційного і туристичного потенціалу, співпраці з бізнесом тощо [15, с. 274].

На цьому також наголошує Д. Коник, зазначаючи, що розробка і реалізація комунікаційної стратегії дасть змогу органу місцевого самоврядування: забезпечити вчасне поширення доступної та достовірної інформації щодо відповідної тематики; сприяти впровадженню практик та поведінки представників цільових аудиторій, які є пріоритетними для органу влади; забезпечити ефективну комунікацію з усіма стейкхолдерами, у тому числі і пріоритетними цільовими аудиторіями; використати для ефективної комунікації весь наявний потенціал органу місцевого самоврядування та його партнерів; якнайширше використати в комунікаційній роботі методи двосторонньої комунікації [9, с. 49], а також пришвидшити процес реформування, управління змінами та перейти від моделі «інформування» до моделі «комуніціювання», тобто ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування з територіальною громадою, шляхом таргетизації останніх у цільові аудиторії. Важливим аспектом ефективного комунікаційного процесу на місцевому рівні є цілеспрямована інформаційна взаємодія з окремими групами територіальної спільноти, що об'єднуються на підставі спільності цінностей, проблем та ставлення до конкретної ситуації.

Комунікаційна стратегія – це документ, який має бути розробленим після ухвалення відповідної стратегії чи програми соціально-економічного розвитку окремої галузі чи території. Призначення комунікаційних стратегій – планування дій органу місцевого самоврядування в інформаційному просторі з метою донесення до цільових аудиторій – як територіальної громади, так і інших визначених груп осіб (загальнодержавного та навіть міжнародного рівня) – повідомлень про місію та стратегічні цілі.

Також варто зазначити, що у вітчизняному науковому дискурсі є певні розбіжності в термінологічному полі щодо визначення понять «комунікаційна стратегія» і «комунікативна стратегія», що пояснюється не розведенням понять «комунікаційний» і «комунікативний», хоча в обох випадках результатом комунікації є вплив на реципієнта та обмін інформацією, інформаційна взаємодія. Комунікативний – стосується мовця, мовлення та спілкування (живої істоти), а комунікаційний – стосується способу передавання, транслявання інформації, вироблення та передача окремих інформаційних продуктів.

Наприклад, І. Борисова комунікативну стратегію визначає як спосіб організації мовленнєвої поведінки відповідно до задуму комунікантів. У ширшому розумінні, на її думку, комунікативна стратегія – це надзадача мовлення, що диктується практичними цілями мовця, спосіб реалізації задуму, що передбачає відбір фактів та їх подання у певному висвітленні з метою впливу на інтелектуальну, вольову та емоційну сферу адресата [2, с. 85]. Такого ж підходу дотримується Ф. Бацевич, який зазначає, що стратегія мовленнєвого спілкування, або комунікативна стратегія, – оптимальна реалізація інтенцій мовця щодо досягнення конкретної мети спілкування, тобто контроль і вибір дієвих ходів спілкування і гнучкої їх видозміни в конкретній ситуації [1, с. 133]. Т.А. ван Дейк характеризує комунікативну стратегію як ознаку когнітивних планів, які є загальною організацією певної послідовності комунікативних дій і включають ціль або цілі взаємодії, реалізація яких передбачає кілька способів, вибір яких регулюється комунікативною стратегією [3, с. 272]. На думку Є. Ключова, мовленнєва стратегія – це сукупність запланованих мовцем і реалізованих у комунікативному акті теоретичних ходів, спрямованих на досягнення комунікативної цілі [7, с. 18].

За О. Іссерсом, комунікативна стратегія – це розроблені відповідно до цілі взаємодії правила, оргресурси і послідовність комунікативних дій, яких дотримується учасник комунікації. Комунікативні стратегії поділяють на інструментальні і функціональні. До функціональних він зараховує соціально-прагматичну комунікативну стратегію, спрямовану на формування заінтересованості суб'єктів у подальшій взаємодії, тобто суб'єкти комунікації будь-якого типу прагнуть до розвитку відносин [12, с. 177]. Такий поділ дав змогу визначити, що функціональний вид комунікативних стратегій є стратегіями комунікаційними, тобто такими, що передбачають використання ресурсної (технічної та часової) складової частини передавання певної інформації, тобто вибудовування довготривалої інформаційної взаємодії суб'єкта в різних ситуаціях із різними учасниками за допомогою різних інструментів та комунікаційних каналів.

Комунікаційна стратегія органу місцевого самоврядування – це організована, планова, націлена на підтримку довгострокових стратегічних цілей розвитку територіальної громади діяльність в інформаційно-комунікаційному просторі, яка має бути задокументованою у вигляді плану дій. Стратегічною метою комунікацій є встановлення довіри між органом місцевого самоврядування і його цільовими аудиторіями (стейкхолдерами), які є важливими та здатними впливати на його діяльність. В основу комунікаційних стратегій закладаються кінцева мета, прогнозоване бажане, уявлення про результат, який має бути досягнутий спільними зусиллями. Такими цілями, на думку С. Штурхецького, в місцевому самоврядуванні можуть бути місцеві виборчі кампанії, залучення інвестицій, розвиток бізнесу, активізація громадської участі у прийнятті рішень тощо [14, с. 281]. У цьому разі йдеться, швидше, про цілі комунікацій тактичного рівня, які автор називає ситуаціями, і такі цілі можуть бути покладені в основу загальної комунікаційної стратегії відповідного органу місцевого самоврядування, адже основна мета комунікацій стратегічного рівня – раціональне та ефективне використання комунікаційних можливостей та потенціалу в досягненні стратегічних цілей, що визначені стратегією соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці.

Комунікаційна стратегія органу місцевого самоврядування – це орієнтований на заінтересовані сторони та громадськість підхід сприяння добровільним змінам знань, ставлення та діяльності територіальної громади до запропонованих змін, що, зрештою, сприятиме досягненню цілей і завдань стратегії соціально-економічного розвитку. Стратегічна мета комунікації органу місцевого самоврядування полягає в мобілізації підтримки реалізації стратегії громадськістю та основними групами заінтересованих сторін для успішного виконання її цілей і завдань. Тому головне завдання для органу місцевого самоврядування полягає у чіткій ідентифікації цільових аудиторій, які мають бути відображені в комунікаційній стратегії, їхня

таргетизація має відбуватись на підставі різноманітних соціокультурних, вікових, освітніх, ціннісних, поведінкових та інших чинників, які беруться до уваги під час розробки ключових повідомлень.

У зв'язку з реформою децентралізації деякі об'єднані адміністративно-територіальні одиниці розробляють комунікаційні стратегії, однак це, швидше, виняток із правил, ніж обов'язкова умова забезпечення стратегічного планування комунікаційної діяльності. Це пояснюється відсутністю єдиного методологічного підходу до їх розробки та помилковим твердженням, що реалізація комунікаційних стратегій – це завдання винятково фахівців чи підрозділів із комунікацій. Стратегічне планування у сфері комунікацій має бути під керівництвом голови місцевої ради, адже воно передбачає прийняття таких управлінських рішень: визначення стратегічних комунікаційних цілей; ідентифікація пріоритетних груп громадськості (цільові аудиторії), а також очікувана реакція кожної з них на повідомлення, які передаватимуться органом місцевого самоврядування; узгодження пріоритетних каналів та методів комунікації; фінансове забезпечення.

У такому разі звернемося до міжнародного досвіду у сфері реалізації комунікаційної політики та стратегічного планування у сфері комунікацій, де таку політику визначено інструментальним засобом, що забезпечує ідентичність, інтеграцію, повагу та демократію, сприяє покращенню розуміння громадян, що впливає на вдосконалення діяльності публічних інститутів і політики [17; 16]. В основу комунікаційних стратегій і ключових повідомлень, адресованих цільовим аудиторіям, покладено такі принципи, на яких ґрунтується комунікаційна політика ЄС: право на інформацію та свобода висловлювань; інклюзивність, яка передбачає, що усі громадяни мають право отримувати інформацію, що становить громадський інтерес, у доступній для сприйняття формі та різноманітними каналами; усім має надаватись допомога з розвитку навичок доступу та використання інформації; різноманітність – повага до усіх точок зору усіх громадян протягом публічних обговорень; усі мають право брати участь у висловленні точок зору, бути почутим та вступати в діалог із тими, хто приймає рішення [18].

Основні етапи розробки і реалізації комунікаційної стратегії було детально розроблено координаційною групою з питань програми ЮНІСЕФ у «Положенні написання комунікаційної стратегії програм розвитку», яке було розроблено як практичний посібник для фахівців із розвитку для керівництва процесом написання комунікаційної стратегії програми чи проекту, яка підтримує таку програму задля досягнення визначених цілей, особливо соціальних чи поведінкових [19]. Процес розробки має містити 5 етапів:

- 1) аналіз (ситуації, аудиторії та комунікації, тобто поведінкові характеристики учасника та аналіз каналів зв'язку);
- 2) стратегічний дизайн – комунікаційні цілі, вибір каналу, плану реалізації та плану моніторингу й оцінки;
- 3) розробка та тестування – включаючи розробку повідомлень та попереднє тестування;
- 4) впровадження та моніторинг – включаючи розбудову потенціалу;
- 5) оцінка та планування [19, с. 9].

У процесі розробки комунікаційних стратегій варто використати підхід COMBI, тобто комунікацію для впливу на поведінку, що передбачає 10 кроків для моделі планування комунікацій: 1) відповідність загальнодержавній меті; 2) результати – це цілі поведінки, що очікуються державою; 3) проведення ситуаційного аналізу точного поведінкового результату. Це комплекс аналізів, що передбачають поточну ситуацію, комунікаційний потенціал, SWOT-аналіз, очікування споживачів, вартість, зручність, позиціонування, конкурентів, ситуацію в комунікаціях (спілкуваннях), він є необхідною передумовою розробки програми; 4) загальна стратегія досягнення визначених поведінкових результатів, розробка повідомлень та його

пре-тестування; 5) план дій; 6) управління, опис структури управління реалізацією; 7) моніторинг; 8) оцінка впливу; 9) планування, яке передбачає календарний графік виконання та план реалізації; 10) бюджет [19, с. 10].

За результатами розробки комунікаційної стратегії має бути сформовано комунікаційну матрицю за такими параметрами: цільова аудиторія; стратегічне завдання та очікувана зміна поведінки; ключові повідомлення (меседжі); інформаційний продукт / матеріали для обґрунтування; інформаційні приводи; канали комунікації; оцінка / зворотний зв'язок. Така матриця є необхідною для здійснення загальної оцінки ефективності комунікації стратегії та окремих її заходів і моніторингу.

Процес розробки та реалізації комунікаційних стратегій органами місцевого самоврядування є нелінійним і може бути поділений між різними групами: оцінювання, аналіз та проектування (етап розробки); впровадження розробленого плану, моніторинг і оцінка (етап реалізації). Процес розробки має важливе значення, тому що вибудовує фундамент, на якому здійснюватиметься комунікація.

Моніторинг результатів комунікації означає проведення періодичних перевірок для визначення правильності та ефективності вжитих заходів та запланованих дій. У процесі реалізації комунікаційної стратегії за результатами проміжних моніторингових та оцінок передбачається внесення змін до стратегії. У процесі моніторингу кількість показників має бути оптимальною, вони мають бути легко здійснюваними і періодично поширюватися протягом усього життєвого циклу комунікаційної стратегії, діяльності.

Також у процесі розробки основної комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування передбачається розробка допоміжних: прес/PR-план, план антикризових комунікацій, Digital-стратегії [13]. Прес/PR-план визначає конкретні кроки у взаємодії зі ЗМІ: преса, радіо, телебачення тощо і має тісний зв'язок із загальною комунікаційною стратегією. План антикризових комунікацій розробляється на підставі аналізу ситуації (SWOT-аналізу) та передбачає комплекс антикризових та антиризикових заходів, коли треба швидко долати кризу/конфлікт, формується в окремий план антикризових комунікацій, який має бути включений у комунікаційну стратегію.

Характер комунікації та рівень залучення громадян до процесу прийняття рішень визначає ефективність діяльності органу місцевого самоврядування. У процесі розробки стратегічних комунікаційних планів варто враховувати, що взаємодії відбуваються не тільки по вертикалі, але й по горизонталі. Отже, для ефективної комунікації мають бути використані такі підходи: увага (наскільки розроблені повідомлення привертають увагу цільових аудиторій), ідентифікація (суб'єкта та джерела інформації), позивний інтерес, довіра (до джерела та змісту інформації), доступність (інформація має бути подана «зрозумілою» мовою), асоціативність (можливі асоціації знакової системи повідомлень), динамізм (мотивація до дій у результаті отриманого повідомлення) [6]. Такий підхід дасть змогу оцінити ефективність запланованих і реалізованих комунікаційних заходів та слугувати інструментом об'єктивного аналізу докладених комунікаційних зусиль і ресурсів.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, можемо зазначити, що у процесі налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і населення має бути забезпечене стратегічне планування публічних комунікацій, практичним інструментом якого є комунікаційна стратегія. Процес розробки комунікаційних стратегій має складатися з 5 етапів: аналіз (ситуації, аудиторії та комунікації, каналів зв'язку); стратегічний дизайн (комунікаційні цілі, вибір каналу, плану реалізації та плану моніторингу й оцінки); розробка та тестування; впровадження та моніторинг; оцінка та планування. За результатами стратегії має бути сформовано комунікаційну матрицю за такими

параметрами: цільова аудиторія; стратегічне завдання та очікувана зміна поведінки; ключові повідомлення (меседжі); інформаційний продукт / матеріали для обґрунтування; інформаційні приводи; канали комунікації; оцінка / зворотний зв'язок.

Такий підхід до організації комунікаційної діяльності органом місцевого самоврядування сприятиме підвищенню довіри до їх діяльності та формуванню дієздатності територіальних громад. Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі можемо визначити наукове обґрунтування формування комунікаційної інфраструктури місцевого самоврядування, що є важливою умовою для реалізації комунікаційних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник. 2-ге вид., доп. Київ : ВЦ "Академія", 2009. 264 с.
2. Борисова И.Н. Категория цели и аспекты текстового анализа. Жанры речи. Саратов : Колледж, 1999. Вып. 2. С. 82–90.
3. Дейк ван Т.А. Язык. Познание. Коммуникация / пер. с англ. В.И. Герасимова. Москва : Прогресс, 1989. 386 с.
4. Дзян Г., Андрієв М. Роль комунікацій в реалізації компетенцій органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 72–79.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування: офіційний переклад : від 01.01.1998 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
6. Карпчук Н.П. Оцінка ефективності комунікаційних заходів: досвід ЄС. *Міжнародні відносини Серія «Політичні науки»* (спецвипуск). 2017. № 17. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3339
7. Ключев Е. Речевая коммуникация : учебное пособие для университетов и вузов. Москва : Изд-во Приор, 1998. 394 с.
8. Кокора Н.В. Інформаційно-комунікаційні особливості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю: регіональний аспект. Аналітична записка / НІСД. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/978/>
9. Коник Д. Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців. Київ : ТОВ "ОБНОВА КОМПАНІ", 2016. 256 с.
10. Михайловська О.В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 1 (5). С. 56–63.
11. Руденко О.М., Усаченко Л.М., Штурхецький С.В. Комунікативний процес у місцевому самоврядуванні : навч. посібник. Київ : ТОВ "НВП "Інтерсервіс", 2013. 122 с.
12. Соціологічна енциклопедія / укладач В. Городяненко. Київ : Академвидав, 2008. 364 с.
13. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами / Громадський простір, 2017. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamyta-korysnymu-posylannuamu>.
14. Штурхецький С.В. Комунікативний потенціал місцевого самоврядування в Україні : монографія. Рівне : ТОВ "Овід", 2011 р. 148 с.
15. Штурхецький С.В. Розвиток комунікативних стратегій в місцевому самоврядуванні України. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2013. № 1. С. 269–283.
16. Communication Strategies. URL: <http://www.epa.gov/superfund/community/pdfs/toolkit/comstrats.pdf>
17. Hancock A. Communication Planning for Development. France : UNESCO, 1981. 198 p.

18. White Paper on a European Communication Policy. URL: http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf

19. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNISEF, 2008. 76 p.

References:

1. Bratsevych F. (2009) *Osnovy komunikatyvnoi lingvistyky* [Fundamentals of Communicative Linguistics]. Tutorial, Press Akademiya. Kyiv, 264 p. [Ukraine]
2. Borysova I. (1999) Kategoriya tseli i aspekty tekstovogo analiza. Jhanry rechi [Category goals and aspects of text analysis. Speech genres]. Tutorial, Press Kolledj, Saratov. P. 82–90 [Russia]
3. Deyk van T.A. Yazyk. (1989) Poznanie. Kommunikatsii [Cognition. Communication] / translated from english V.I. Gerasinova, Press Progress, Moskva, 386 p. [Russia]
4. Dzyan G., Andriiv M. (2018) Rol komunikatsii v realizatsii kompetentsii orhaniv publichnoi vlady [The role of communications in the exercise of competences of public authorities]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia* [Public administration effectiveness]. Chap. 1. Pp. 72–79 [Ukraine]
5. Evropeyska khartiya mistseвого samovryaduvanna (1998). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
6. Karpchuk N. (2017) Otsinka efektyvnosti komunikatsiynykh zakhodiv: dosvid ES [Assessing the effectiveness of communication activities: EU experience]. *Mijhnarodni vidnosyny Seriya "Politychni nauky"* [International Relations Political Science Series]. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3339
7. Klyuev E. (1998) Rechevaya kommunikatsiya [Voice Communication]. Tutorial, Press Prior, Moskva. 394 p. [Russia]
8. Kokora N. Informatsiyno-kommunikatsiyni osoblyvosti vzaemodii organiv mistseвого samovryaduvannya z gromadskisty. Analychna zapyska [Information and communication features of interaction of local self-government bodies with the public: regional aspect. Analytical note]. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/978/>
9. Konyk D. (2016) Strategichni komunikatsiyni [Strategic communications], Tutorial, Press OBNOVA KOMPANI. Kyiv, 256 p. [Ukraine]
10. Mykhaylovska O. (2016) *Deyaki aspekty komunikatyvnoi vzaemodii organiv mistseвого samovryaduvannya ta gromadskosti* [Some aspects of communicative interaction between local governments and the public]. *Naukovyy visnyk Polissya* [Polesie Scientific Bulletin]. Vol 1 (5). Pp. 56–63. [Ukraine]
11. Pudemko O., Esachenko, L., Shturhetskyy S. (2013) *Komunikatyvnyy protses u mistsevomu samovryaduvanni* [Communicative process in local self-government], Tutorial, Press Inter-servis, Kyiv. 122 p. [Ukraine]
12. Sotsiologichna entsyklopediya [Sociological encyclopedia] / Edited by V. Gorodyanenko (2008). Press Akademvydav, Kyiv, 364 p. [Ukraine]
13. Formuvannya komunikatsiynoi strategii: poetapna instruktsiya; Gromads'kyi prostir [Formation of communication strategy: step-by-step instruction with examples; Public space] (2017). URL: <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsiynoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsiynoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannamy> [Ukraine]
14. Shturhetskyy S. (2011) Komunikatyvnyy potentsial mistseвого samovryaduvannya [Communicative potential of local self-government in Ukraine]. Monograph, Press Ovid, Rivne, 148 p. [Ukraine]
15. Shturhetskyy S. (2013) Rozvytok komunikatyvnykh stratehii v mistsevomu samovriaduvanni Ukrainy. Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia [Development

of communication strategies in local self-government of Ukraine. State and municipal scientific research]. Vol 1. Pp. 269–283 [Ukraine]

16. Communication Strategies. URL: <http://www.epa.gov/superfund/community/pdfs/toolkit/comstrats.pdf>

17. Hancock A. Communication Planning for Development. France : UNESCO, 1981. 198 p.

18. White Paper on a European Communication Policy. URL: http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf

19. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNISEF, 2008. 76 p.



УДК 353.2

DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-211-217>

М. М. Стадник, доктор філософських наук,
професор, професор кафедри публічної політики
та політичної аналітики Національної академії
державного управління при Президентові України
В. П. Удовиченко, доктор економічних наук,
професор, професор кафедри управління
Київського університету імені Бориса Грінченка
В. В. Павлюк, кандидат наук з державного
управління, доцент, доцент кафедри управління
Київського університету імені Бориса Грінченка

АКТИВІЗАЦІЯ МОЛОДІЖНОГО ЛІДЕРСТВА В НОВОУТВОРЕНИХ ГРОМАДАХ

Питання ролі молоді у процесах децентралізації є одним із головних для молодіжної політики України. Завдяки реформі децентралізації молодь у громаді повинна отримати можливості для самореалізації та шанс зробити особистий внесок у розвиток своєї території. Тому завданням представників державної влади й місцевого самоврядування повинно стати створення в громаді умов, у яких молоде покоління відчуло б свої реальні можливості та побачило б їх реалізацію на практиці через успішні приклади. Метою дослідження є аналіз тенденцій державної молодіжної політики в Україні в умовах децентралізації та пошук інструментів, що стануть дієвими для активізації участі молоді в житті об'єднаної громади. Велику роль у вирішенні зазначеної проблеми повинні відігравати молодіжні центри (простори), і, перш за все, через сприяння молоді щодо опанування лідерських компетентностей. Загалом, значуще залучення молоді, якому сприяє молодіжне лідерство, слід виділити як ключовий механізм для позитивного розвитку молоді в громадах. Ключові концепції, пов'язані з позитивним розвитком, передбачають таке: заснований на сильних сторонах підхід до розширення прав і можливостей для залучення молоді; нарощування потенціалу і позитивних результатів для молоді та молодіжних центрів; орієнтовані на молодь спільні дослідження, які сприяють просуванню цих позитивних результатів.

© М. М. Стадник, В. П. Удовиченко, В. В. Павлюк, 2019