

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра публічного управління та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління під час воєнного стану та післявоєнної відбудови України» (за матеріалами Хмільницької районної ради, м. Хмільник, Вінницька область)

Здобувача вищої освіти
2 курсу, групи ПУА-21д(м),
спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
освітньої програми «Публічне
управління та адміністрування»
денної форми навчання

Степана КАРПІНЦЯ

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

Галина ІВАНЧЕНКО

Гарант освітньої програми,
кандидат наук з державного
управління, доцент

Ірина НІКОЛІНА

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	7
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ХМІЛЬНИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ ..	18
2.1 Правові засади діяльності та організаційно-функціональна характеристика Хмельницької районної ради	18
2.2 Аналіз комунікативної стратегії Хмельницької районної ради	27
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ.....	33
3.1 Роль та важливість комунікативних стратегій у процесі відновлення і реформування Хмельницької районної ради	33
3.2 Пропозиції щодо впровадження комунікативних стратегій у публічному управлінні.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнний конфлікт та післявоєнна відбудова є складними процесами, які вимагають вдосконалення публічного управління та використання комунікативних стратегій для досягнення стабільності та розвитку. Україна, знаходячись на шляху реформ та модернізації, повинна враховувати вчені досягнення та найкращі практики із цієї сфери, які були вивчені та запропоновані вітчизняними та закордонними дослідниками.

Наукове дослідження в галузі комунікативних стратегій у публічному управлінні під час кризових ситуацій та післявоєнної відбудови має багато відомих представників як у світовому, так і українському науковому середовищі. Зокрема, вчені такі, як Джозеф Най, Ліппман Уолтер, Моріс Дж. Голдстайн, Михайло Лосєв, Ольга Щербань, Ірина Запорожець та інші, присвятили свої дослідження важливим питанням комунікативних стратегій та публічного управління під час воєнного стану та післявоєнної відбудови.

З позицій публічного управління, першочерговим завданням є побудова ефективної комунікаційної політики як «фундаментальної основи розробки комунікаційної стратегії партнерських взаємовідносин органів місцевого самоврядування, бізнес-сектору та громадськості». Як влучно зазначили дослідники Н. Левченко, Н. Дацій, І. Родченко, «комунікаційна політика є політикою територіального рівня, спрямованою на налагодження адекватної й ефективної взаємодії між громадськістю та органами місцевого самоврядування через прозорість рішень, відкритість дій та відповідальність місцевих органів влади перед громадами, яка інтегрується в комунікативний процес».

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що аналіз та оцінка сучасних комунікативних стратегій у сфері публічного управління під час воєнного стану та післявоєнної відбудови в Україні будуть нести позитивний вплив на процеси реформування.

Метою дослідження є вивчення ролі та ефективності комунікативних стратегій у публічному управлінні в умовах воєнного конфлікту та післявоєнної відбудови України, а також визначення можливих напрямів реформування на основі отриманих результатів на прикладі Хмельницької районної ради.

Для досягнення поставленої мети дослідження передбачається виконання наступних завдань:

- проаналізувати літературні джерела та наукові праці на тему комунікативних стратегій у публічному управлінні під час кризових ситуацій;
- здійснити організаційно-правову характеристику та аналіз фінансового забезпечення Хмельницької районної ради;
- визначити роль та важливість комунікативних стратегій у процесі відновлення і реформування Хмельницької районної ради;
- розробити пропозиції щодо впровадження комунікативних стратегій у публічному управлінні в контексті військових конфліктів та відбудови.

Об'єктом дослідження є публічне управління в Україні, зокрема під час воєнного стану.

Предмет дослідження – комунікативні стратегії використані у процесі публічного управління під час воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань в дослідженні будуть використані такі методи:

- аналіз літературних джерел та наукових публікацій;
- компаративний аналіз комунікативних стратегій в Україні та інших країнах, що пережили воєнні конфлікти;
- емпіричні методи дослідження, включаючи анкетування та інтерв'ю;
- аналіз статистичних даних та документів.

Всі ці методи дослідження допомагають узагальнити та сформулювати висновки та пропозиції для реформування комунікативних стратегій у

публічному управлінні під час воєнного стану та післявоєнної відбудови України на прикладі Хмельницької районної ради.

Інформаційна база дослідження. Для підтримки дослідження буде використана широка інформаційна база, включаючи наукові статті, звіти організацій, офіційні джерела, інтернет-ресурси та інші документи, які стосуються публічного управління та комунікативних стратегій в умовах конфлікту та відбудови.

Наукова новизна. Дослідження має наукову новизну, оскільки воно спрямоване на аналіз актуальних проблем публічного управління в умовах воєнного стану та надасть нові погляди на використання комунікативних стратегій в контексті воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Практична цінність. Результати дослідження можуть бути корисними для владних структур, громадських організацій та всіх, хто займається питаннями публічного управління в Україні та інших країнах, що пережили аналогічні виклики. Вони можуть використовувати отримані результати для покращення комунікативних стратегій та публічного управління в умовах воєнного стану та відбудови.

Відповідно до цих параметрів, дана кваліфікаційна робота ставить за мету розглянути актуальні аспекти комунікативних стратегій у сфері публічного управління під час воєнного стану та післявоєнної відбудови в Україні, спираючись на результати досліджень вчених як із України, так і з-за кордону.

Окремі положення роботи *апробовано* на XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ 20 квітня 2023 року) та на X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ ...). Результати дослідження оприлюднювались в публікаціях:

1. Карпінець С.В. Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 166. С. 278-284.

2. Карпінець С.В. Роль громадських організацій у формуванні комунікативних стратегій в умовах воєнного конфлікту. *Збірник Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології»*.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Список використаних джерел містить 56 найменувань. Наведено 7 рисунків, 11 таблиць, 1 додаток.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасних умовах в Україні триває процес трансформації адміністративної системи, що призводить до появи нових категорій, принципів, форм і методів управління, таких як «належне врядування», «електронне урядування», «публічне управління», «публічна адміністрація» та «публічне адміністрування». Однак відсутність єдиного наукового підходу до визначення цих категорій та відсутність інтеграції на законодавчому рівні призвели до змішування цих понять та підміни одного поняття іншим, що робить надзвичайно важливим аналіз змісту цих дефініцій на сьогоднішній день [20].

Термін «державне управління» вперше вжив британський державний службовець Десмонд Кілінг. На його думку, державне управління – це пошук найкращого використання ресурсів для досягнення пріоритетних цілей державної політики. На думку Ж.М. Префінера та Р. Прістаса, публічне адміністрування – це управління організацією та спрямуванням людських і матеріальних ресурсів для досягнення бажаних цілей. Це організація і спрямування людських і матеріальних ресурсів для досягнення бажаних цілей [20].

Н.Т. Аврамчикова визначає державне управління як вплив органу державної влади на об'єкт. Також вона визначає державне управління як вплив публічної влади на суб'єкт з метою реалізації публічного інтересу [20].

Поява поняття «публічне адміністрування» пов'язана з процесом «роздержавлення» управління який пов'язаний з передачею частини державних функцій органам місцевого самоврядування та неурядовим організаціям. Таким чином, виконання управлінських функцій у публічній сфері покладається не лише на органи державної влади, а й на інших

суб'єктів, наділених владними повноваженнями (наприклад, органи місцевого самоврядування, неурядові організації тощо) [20].

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй використовує визначення, запропоноване американським вченим Д.М. Шабліцем у Міжнародній енциклопедії публічної політики та управління: «Публічне адміністрування – це галузь практики і теорії, що лежить в основі державного управління, включаючи такі управлінські питання, як контроль, керівництво, планування, організаційний менеджмент, інформаційні технології, управління людськими ресурсами та оцінка діяльності державних установ. Воно зосереджене на внутрішніх операціях».

У підсумку можна дійти висновку, що державне управління – це цілеспрямований організаційний вплив, який чинять органи державної влади (державні органи, органи місцевого самоврядування та громадські організації) на суспільні відносини відповідно до їхніх функцій і повноважень для досягнення суспільно корисних цілей.

Тому поняття «публічне управління» не можна ототожнювати з поняттям «державне управління». Це пояснюється тим, що «державне управління» більш поширене за своїм об'єктом і більш повне за змістом. Державне управління забезпечує взаємодію політичної системи, державного сектору та муніципальних структур, залучає суспільство до структур управління всіма державними інститутами.

Дещо інакше йде справа з поняттям «публічне управління». Категорія «публічне управління» спочатку з'являється в зарубіжній літературі. Цікаво, що вперше поняття «публічне управління» було використане 1887 року майбутнім 28-м президентом США Вудро Вільсоном у його есе «Вивчення адміністрації», в якому було сформульовано новий науковий та освітній напрям. Це стало каталізатором нового наукового та освітнього напрямку. Зокрема, він заявив: «Мета науки управління полягає, по-перше, у тому, щоб визначити, у чому полягає справа уряду, і, по-друге, у тому, як ця справа має

здійснюватися ефективно і з найменшими фінансовими та енергетичними витратами» [20].

За весь цей час у різних країнах світу було сформовано три глобальні підходи до публічного адміністрування. (Табл.1.1) [20]

Таблиця 1.1 – Види глобальних підходів до публічного управління [20]

Вид	Тлумачення
Ринково-ліберальний	Базується на концептуальній моделі «нового менеджменту», в якій інструменти та новітні технології, що активно використовуються в приватному секторі, активно впроваджуються в діяльність органів державної влади. При цьому питання соціального захисту також є вторинними в цій моделі державного управління, оскільки для громадян, які також є споживачами послуг, важливим є результат, а спосіб його досягнення є другорядним.
Ліберально-комунітаристський	Розроблений в рамках концепції «політичних мереж». Структурні відносини між політичними інститутами держави, організаціями громадянського суспільства та окремими громадянами мають договірний характер.
Демократичного громадянства	Базується на особливому типі «сприйнятливою» державного управління, яке має допомагати громадянам, а не клієнтам чи споживачам. Основними принципами цього типу публічного управління є участь громадян у формуванні державної політики, централізація і децентралізація, відкритість і прозорість. Реалізація цих принципів створює умови для докорінних змін у відносинах між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх службовцями та громадянами.

У цьому випадку три перелічені концепції конкурують одна з одною не тільки в теоретичному плані, але й в практичному використанні в будь-якій сфері або країні.

Спираючись на принципи ієрархії та множинних ієрархій, які характеризують структуру політичної системи суспільства, дослідники, які розглядають комунікацію з точки зору системного підходу, стверджують, що державні інституційні структури невіддільні від середовища, в якому вони взаємодіють, щоб продемонструвати свою цілісність.

Публічне управління – це складний і багатогранний процес, що включає в себе планування, координацію, виконання та моніторинг діяльності

державних органів із метою досягнення соціальних, економічних і політичних цілей суспільства. Публічне управління охоплює багато різних секторів, включаючи економіку, освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та інші. Управління вимагає врахування інтересів громадян, ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей держави.

Комунікаційні стратегії в контексті публічного управління відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між державними органами, громадянами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Вони допомагають досягнути наступних цілей: (Табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Роль комунікаційних стратегій у публічному управлінні

Ціль	Опис
Забезпечення інформованості	Комунікаційні стратегії дозволяють державним органам надавати інформацію про свою діяльність та прийняті рішення громадськості.
Зміцнення довіри	Публічне управління потребує довіри громадян. Ефективна комунікація допомагає створити позитивний імідж державних органів.
Громадська участь	Комунікація дозволяє громадянам брати активну участь у процесах управління, виражати свої погляди та вимоги.
Координація та співпраця	Комунікація допомагає забезпечити співпрацю між різними рівнями влади та органами.

У контексті військового конфлікту та післявоєнної відбудови, комунікаційні стратегії набувають особливого значення. Зміцнення довіри громадськості та партнерів, залучення міжнародної підтримки, сприяння внутрішньому співробітництву та мобілізація ресурсів – це ключові завдання, які можуть бути досягнуті за допомогою комунікаційних стратегій.

Комунікаційні стратегії також грають важливу роль у дипломатичних відносинах та міжнародних відносинах. Держави використовують комунікаційні стратегії для сприяння своїм інтересам, будування партнерств та розв'язання міжнародних конфліктів. (Рисунок 1.1)

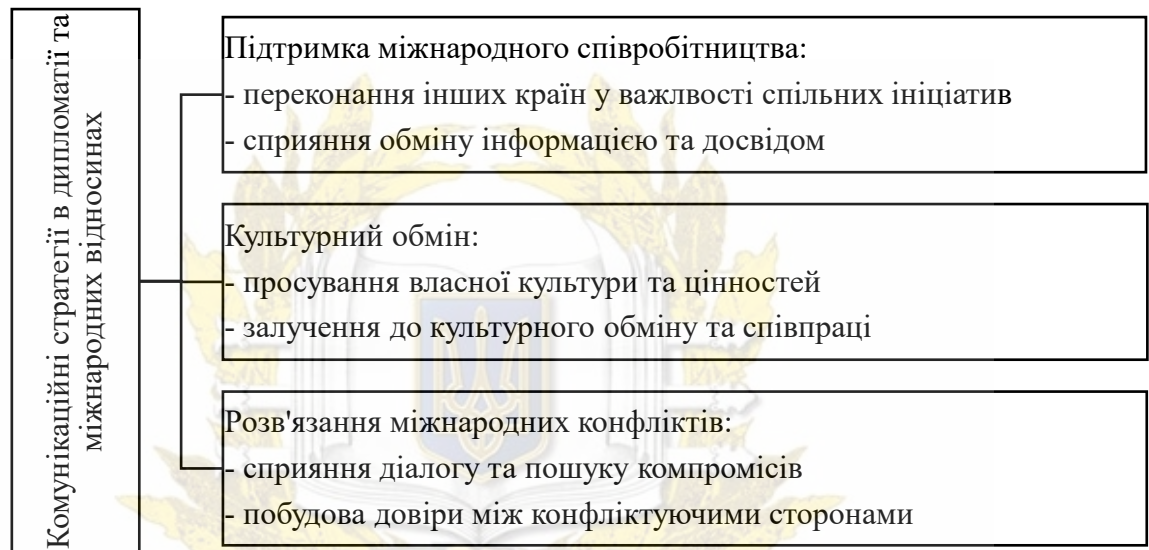


Рисунок 1.1. – Застосування комунікаційних стратегій в дипломатії та міжнародних відносинах

Ця схема ілюструє, як комунікаційні стратегії можуть бути використані в дипломатії та міжнародних відносинах для досягнення мети держави.

У процесі реформування публічного управління необхідно враховувати нові тренди і технології в галузі комунікацій, зокрема, застосування інтернет технологій та соціальних мереж, залучення інфлюенсерів. Важливо використовувати комбінований підхід до реформування, що включає в себе не тільки вдосконалення комунікацій, але й покращення законодавчої бази, впровадження нових форм та методів роботи, підвищення рівня професійної підготовки управлінців та інших спеціалістів уряду [26].

Взаємодія між владою та громадськістю є важливим елементом публічного управління та її ефективність визначається якістю комунікації між ними. Сучасні комунікативні стратегії в публічному управлінні дозволяють забезпечити більш відкриту та ефективну комунікацію між владою та громадськістю та досягнути більшої підтримки для вирішення суспільних проблем та досягнення мети публічного управління [26].

Сучасні комунікативні стратегії в публічному управлінні класифікуються за категоріями, вказаними в Таблиці 1.3. [26]

Таблиця 1.3 – Класифікація сучасних комунікативних стратегій в публічному управлінні [26]

Категорія	Опис
Інформативні	Стратегії, спрямовані на передачу інформації громадськості. Вони включають інформування, популяризацію, роз'яснення та освітні програми.
Комунікативні	Стратегії, які зосереджуються на взаємодії з громадськістю, щоб забезпечити максимальну увагу та залучення до процесу прийняття рішень. Вони включають консультації, діалоги, консенсус та співпрацю.
Маніпулятивні	Стратегії, які намагаються впливати на думки та поведінку громадськості, змінюючи чи керуючи їхніми переконаннями та цінностями. Вони включають маніпулювання, індоктринацію та пропаганду.
Комбіновані	Стратегії, які поєднують дві або більше з вищезгаданих стратегій для досягнення мети.

Однією з найважливіших комунікативних стратегій є залучення громадськості до процесу планування та вирішення проблем. Це дозволяє громадянам бути більш відкритими щодо роботи уряду, а також дозволяє владним органам отримувати відгуки та пропозиції від громади, що сприяє вирішенню проблем [26].

Іншою важливою стратегією є використання інформаційних технологій для забезпечення плідної комунікації між урядом та громадянами. Це включає в себе використання соціальних мереж, веб-сайтів та електронної пошти для спілкування з громадянами та відповіді на їх запитання та скарги [26].

Також важливою комунікативною стратегією є відкритість та прозорість урядової діяльності. Це дозволяє громадянам бути в курсі роботи уряду та дізнаватися про рішення, які стосуються їх життя [26].

Таким чином, забезпечення високого рівня комунікацій у публічному управлінні є вагомим передумовою для вдалої реалізації реформ. Комунікативні стратегії використовуються в управлінні на всіх рівнях – від місцевого до державного, та несуть за собою забезпечення відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю.

Отже, можна зробити висновок, що комунікативні стратегії в публічному управлінні мають велике значення для забезпечення відкритості, прозорості та ефективності взаємодії між владою та громадськістю. Вони дозволяють формувати позитивний імідж уряду, залучати громадян до прийняття важливих рішень, використовувати досвід та практики інших країн, а також досягати міжнародних цілей. Розвиток соціальних мереж та мережі Інтернет, використання PR-технологій, відповідальна та прозора комунікація, використання інтерактивних методів та розвиток міжнародної комунікації – усі ці стратегії мають важливе значення для успішного функціонування влади та досягнення мети публічного управління.

Комунікація як засіб передачі інформації від людини до людини розвивалася разом з суспільством, як інструмент політичного впливу (ідеологічного інструменту) осмислювалася вже в далекій давнині. Так, спроби контролювати інформаційні потоки, спрямувати комунікацію в потрібне русло, інститутами влади робилися за допомогою видання указів і законів.

Фактично лише відносно недавно термін «комунікація» в його сучасному розумінні закріпився в понятійно-категоріальних системах. Уперше в контексті політичної науки цей термін був використаний німецьким ученим Ф. Ратцелем у рамках політичної географії на початку XX століття; на думку В. Шрамма, комунікація є основним засобом структурування соціального простору і «визначає статус та когнітивні характеристики його учасників» [15].

Спираючись на принципи ієрархії та множинних ієрархій, які характеризують структуру політичної системи суспільства, дослідники, які розглядають комунікацію з точки зору системного підходу, стверджують, що державні інституційні структури невіддільні від середовища, в якому вони взаємодіють, щоб продемонструвати свою цілісність [15].

Щоб уявити сутність і природу комунікацій, слід розглянути цю дефініцію під кутом різних теоретичних підходів (Табл. 1.4) [15].

Таблиця 1.4 – Визначення дефініції «комунікація» з виділенням її ключових компонентів в рамках різних підходів [15]

Автори	Ключові компоненти					Підхід				
	Процес взаємодії між елементами системи	Сукупність інформаційних каналів	Процес передачі інформації	Обмін інформацією за допомогою зворотного зв'язку	Засіб зв'язку	Інформаційний	Кібернетичний	Процесний	Системний	Структурно-функціональний
Г. Алмонд	+								+	
Н. Вінер			+				+			
К. Дойч	+						+			+
В. Дрешпак				+				+		
М. Грачев	+	+		+	+					+
В. Загорський		+								+
Е. Кривокора	+				+			+		
Дж. Лейхіфф		+								
В. Нейман			+							+
Р. Пушкарьова				+		+				
Т. Парсонс	+								+	+
Е. Роджерс				+				+		+
Е. Тоффлер	+	+		+		+				
К. Шеннон	+		+	+		+	+			
І. Яковлев	+						+		+	

Враховуючи роль громадянського суспільства в різних сферах суспільного життя, важливим завданням органів державної влади та місцевого самоврядування є створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства та співпраця з організаціями громадянського суспільства.

На думку Х. Мінцберга, комунікаційна стратегія є однією з управлінських компетенцій, що визначає конкурентоспроможність будь-якої організації і досягається за допомогою комунікаційних технологій. Загалом, комунікаційну стратегію можна розглядати як набір стратегій, спрямованих на реалізацію місії шляхом забезпечення ефективної взаємодії між органами державної влади та їхніми аудиторіями (всередині та поза межами державної служби). Комунікаційні стратегії використовуються для додавання нової цінності державним послугам, людським ресурсам і процесам органів

державної влади через раціональний обмін інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю [35].

Феномен комунікативних стратегій знайшов своє відображення в наукових дослідженнях багатьох академіків та науковців. Серед них виділяється праця Бетекке ван Рулера. Він дає найбільш точне визначення поняття «комунікаційна стратегія» - комунікаційна стратегія реалізується як комунікаційний менеджмент. У цьому випадку комунікаційна стратегія стає самостійним видом менеджменту, який гарантує функціонування системи управління і дозволяє організації виконувати всі можливі завдання за допомогою інформації, що дає позитивні результати за багатьма показниками її ефективності [51].

Комунікаційні стратегії є універсальним рішенням проблеми низької ефективності та ініціативності організацій громадянського суспільства і допомагають донести до громадськості ідею про провідну роль організацій громадянського суспільства в ієрархії управління.

Британський дослідник К. Торсон стверджує, що комунікаційна стратегія – це сукупність взаємодій між організацією та її внутрішнім і зовнішнім середовищем. Ця взаємодія має на меті забезпечити досягнення організацією сприятливих умов для стабільної, прибуткової та ефективної діяльності на ринку. Дослідник стверджує, що комунікаційна стратегія – це завжди двосторонній процес: з одного боку, вона взаємодіє з цільовою аудиторією, а з іншого – отримує зворотний зв'язок у вигляді інформації про реакцію цільової аудиторії. Виходячи з цих складових, можна сказати, що комунікаційна стратегія – це насамперед система з низкою взаємопов'язаних елементів [51].

Українська дослідниця Побережна М.П. визначає комунікаційну стратегію як комплекс дій, спрямованих на розвиток організації чи підприємства шляхом досягнення її цілей через обмін інформацією із зовнішнім середовищем та комплекс дій, спрямованих на розвиток організації

чи підприємства шляхом досягнення її цілей через обмін інформацією із внутрішнім середовищем [51].

На її думку, все це сприяє створенню позитивного іміджу організації у цільової аудиторії. Таким чином, виходячи з наведеного вище трактування поняття «комунікаційна стратегія», можна відзначити її важливу роль у забезпеченні функціонування організації в цілому [51].

Зарубіжний досвід побудови ефективної комунікації показує, що для досягнення взаєморозуміння між державою та громадянами необхідно, перш за все, прояснити функції всіх сторін та створити зворотній зв'язок, який дозволить громадянам брати участь у процесі прийняття рішень і таким чином відчувати відчуття єдності з державою. Найважливішою характеристикою зарубіжних практик є те, що вони є легко зрозумілими і знайомими громадянам. Це заохочує всі групи громадян цікавитися та брати участь у вирішенні національних та місцевих питань [51].

Варто зазначити, що комунікаційна стратегія кожної країни має свої особливості, специфічні методи реалізації та типову сферу застосування. Така тенденція зумовлена тим, що кожна країна має власну зовнішню та внутрішню політику і різну кількість ресурсів. У них своя зовнішня та внутрішня політика і різний обсяг ресурсів. Це і є причиною різноманітності. Для того, щоб дослідити різні підходи до формування комунікаційної політики і, зокрема, комунікаційних стратегій, корисно розглянути досвід наступних країн. Варто розглянути досвід країн Європи, Північної Америки та Азії. Зокрема, такі країни, як Канада, Іспанія та Бангладеш, зробили успішний і важливий внесок у розвиток комунікації [51].

Реформа адміністративної системи також важлива для економічного зростання. Україна має потенціал для перетворення на економічну державу, однак цей потенціал стримується корупцією та неефективністю адміністративної системи. Реформувавши систему, Україна зможе залучити іноземні інвестиції та створити сприятливі умови для розвитку приватного

сектору. У результаті буде створено робочі місця, підвищиться продуктивність праці та стимулюватиметься економічне зростання [6].

В кризових ситуаціях, таких як воєнний стан, комунікаційні стратегії набувають особливого значення. Для аналізу теоретичних підходів до цих стратегій, можна використовувати таблицю, наведену нижче. (Табл. 1.5)

Таблиця 1.5 – Основні теоретичні підходи до комунікаційних стратегій у кризових ситуаціях

Теоретичний підхід	Основні принципи та концепції
Кризовий PR	Реагування на кризу, зменшення негативних наслідків, публічне інформування
Системний підхід	Розгляд кризи як системного явища, взаємозв'язок комунікації та управління
Гуманітарна комунікація	Акцент на гуманітарних аспектах, взаємодія із страждаючими, співпраця з міжнародними організаціями

Ця таблиця вказує на різні підходи до управління комунікаціями у кризових ситуаціях та наводить авторів та джерела, де можна знайти докладну інформацію.

Таким чином, можна зробити висновок, що існують різні теоретичні підходи до комунікаційних стратегій у кризових ситуаціях. Кожен підхід має свої принципи та концепції, і вибір того чи іншого підходу залежить від конкретної ситуації та цілей держави чи організації. Однак усі підходи наголошують на важливості швидкої, відкритої та ефективної комунікації в умовах кризи.

Загалом комунікаційні стратегії у воєнних конфліктах складні та багатогранні. Досягнення мети забезпечення соціальної безпеки та миру в кризовій ситуації потребує глибокого аналізу, ефективного планування та відповідальної реалізації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ХМІЛЬНИЦЬКОЇ РАЙОННОЇ РАДИ

2.1 Правові засади діяльності та організаційно-функціональна характеристика Хмельницької районної ради

Хмельницька районна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл у межах повноважень, визначених Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про статус депутатів місцевих рад», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про доступ до публічної інформації», «Про запобігання корупції», «Про інформацію», «Про захист персональних даних», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» та іншими законами, а також повноважень, переданих в установленому законом порядку [38].

Територіально Хмельницька районна рада знаходиться у Вінницькій області, м. Хмельник, вул. Столярчука, буд. 1.

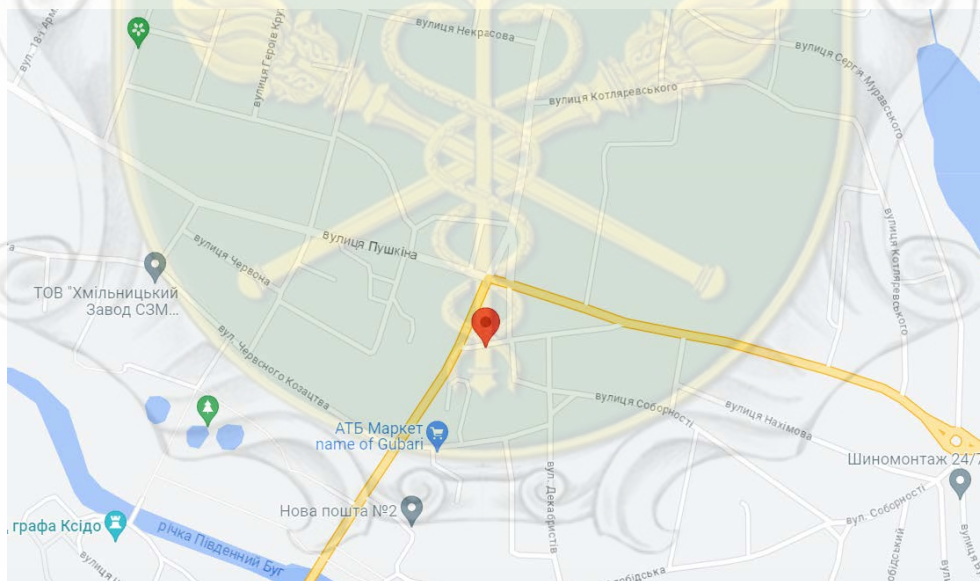


Рис. 2.1 – Місцезнаходження Хмельницької районної ради

Згідно з постановою Верховної Ради України «Про утворення та ліквідацію районів» №807-IX від 17 липня 2020 року, під керівництвом Хмельницької районної ради знаходяться такі територіальні громади як Глуховецька територіальна селищна громада, Жданівська сільська територіальна громада, Іванівська сільська територіальна громада, Калинівська міська територіальна громада, Козятинська міська територіальна громада, Махнівська сільська територіальна громада, Самгородоцька сільська територіальна громада, Уланівська сільська територіальна громада, Хмельницька міська територіальна громада [38].

Хмельницька районна рада має за собою офіційний сайт організації <https://hmrayrada.gov.ua/> , де всі громадяни можуть побачити актуальну інформацію діяльності виконавчого органу влади, дізнатись про нововведення та запропонувати свої програми вдосконалення району, переглянути нормативно-правову базу районної ради, ознайомитись з документами та матеріалами чергових сесій ради та залишити звернення до керівництва [38].

Районна рада здійснює свою діяльність на засадах демократії, законності, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності, юридичної, матеріальної та фінансової незалежності, а також у межах повноважень, передбачених чинним законодавством України.

Порядок формування районної ради, її органів, делегатів, посадових і виконавчих осіб, а також організація її діяльності визначаються чинним законодавством, а також Регламентом Хмельницької районної ради 7-го скликання 45 сесії районної ради 7 скликання від 15.10.2020 р. № 668. (Додаток А)

Хмельницька районна рада вважається правомочною, якщо до неї обрано дві третини і більше від загальної кількості її членів. Сесія ради вважається правомочною, якщо на пленарному засіданні присутні не менш як половина від загальної кількості її членів.

Районна рада формує виконавчий орган. Виконавчий орган забезпечує реалізацію повноважень, покладених на раду Конституцією України, Законом

України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими нормативно-правовими актами.

Виконавчий орган Хмельницької районної ради забезпечує організаційне, правове, інформаційно-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування, його органів і депутатів, сприяє співдії та зв'язкам з громадами, місцевими адміністраціями, органами і посадовими особами місцевого самоврядування та здійснює інші повноваження за рішенням ради.

Склад, чисельність та витрати на утримання виконавчого органу затверджуються Хмельницькою районною радою за поданням голови ради. Керівником виконавчого органу Хмельницької районної ради за посадою є голова.

Хмельницька районна рада працює за сесійною системою. Сесія складається з пленарного засідання органу місцевого самоврядування та засідань постійних комісій. Пленарне засідання, як правило, проводиться в малому залі районного будинку культури, розташованого за адресою: м. Хмельник, вул. Соборності, 12, у день, визначений розпорядженням голови «Про скликання сесії».

За пропозицією Президії ради та за розпорядженням голови Ради пленарні засідання Ради можуть проводитися в окремих залах. Кожне пленарне засідання ради розпочинається і закінчується виконанням Державного гімну України. У залі засідань районної ради вивішуються прапор України, Державний Герб України (малий), прапор і герб Хмельницького району.

Засідання ради є відкритими, і кожному гарантується право бути заслуханим, якщо інше не передбачено законом. Порядок участі в засіданнях визначається органом місцевого самоврядування відповідно до законодавства та Регламенту Хмельницької районної ради 7-го скликання 45 сесії районної ради 7 скликання від 15.10.2020 р. №668. (Додаток А)

Кількість і тип запрошених на пленарне засідання осіб, які не є делегатами, зазначає голова Хмельницької районної ради. Голова районної ради інформує делегатів про осіб, офіційно запрошених на засідання ради. Запрошені не мають права втручатися в роботу сесії і повинні мовчати у випадку своєї згоди або незгоди. Недотримання цих вимог може призвести до позбавлення права бути присутнім на сесійному засіданні районної ради за пропозицією голови або делегата і рішенням більшості делегатів, присутніх на сесії.

Висвітлення та поширення інформації про діяльність районної ради, її президії та постійних комісій здійснюється шляхом висвітлення звітів та рішень сесійних засідань районної ради в ЗМІ, на офіційному веб-сайті Хмельницької районної ради або в будь-який інший спосіб, який може бути визначений радою.

Редакції газет і радіостанцій мають право реєструвати своїх делегатів до засідань районної ради. Виконавча влада надає сприяння уповноваженим представникам ЗМІ, завчасно повідомляє їх про час і порядок денний засідань ради та постійних комісій, а також забезпечує їх матеріалами, підготовленими для делегатів.

Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», рішення Хмельницької районної ради та розпорядження голови районної ради є обов'язковими для оприлюднення та видаються за запитами.

Рішення ради оприлюднюються на офіційному веб-сайті районної ради, як це передбачено ЗУ «Про доступ до інформації», якщо інше не передбачено законом.

Сесійні засідання Хмельницької районної ради та засідання постійних комісій органу місцевого самоврядування можуть проводитися в режимі відео-або аудіоконференції (дистанційно). Рішення про проведення відеоконференції повинно містити порядок денний та (за наявності технічної можливості) порядок публічної трансляції дистанційного засідання районної ради і доводиться до відома делегатів та громадськості не пізніше ніж за 24

години до початку засідання. Рішення про проведення засідання у дистанційному форматі оприлюднюється на офіційному веб-сайті районної ради та одночасно надсилається разом із проектом рішення, що виноситься на обговорення, з наявними додатками на офіційну електронну адресу заступника голови Хмельницької районної ради.

До порядку денного засідання в дистанційному форматі можуть бути включені лише невідкладні зміни до районного бюджету, невідкладні роботи з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, спричиненої спалахом епідемії, пандемії чи воєнного стану, або інші питання, пов'язані із здійсненням повноважень у зв'язку з такою ситуацією.

Запис засідання в дистанційному форматі буде невід'ємною частиною протоколу. Організація технічної допомоги та проведення відеоконференцій покладається на виконавчий орган місцевої ради.

Станом на січень 2023 року згідно штатного розпису організаційна структура Хмельницької районної ради є лінійно-функціонального типу. (Рис. 2.2)

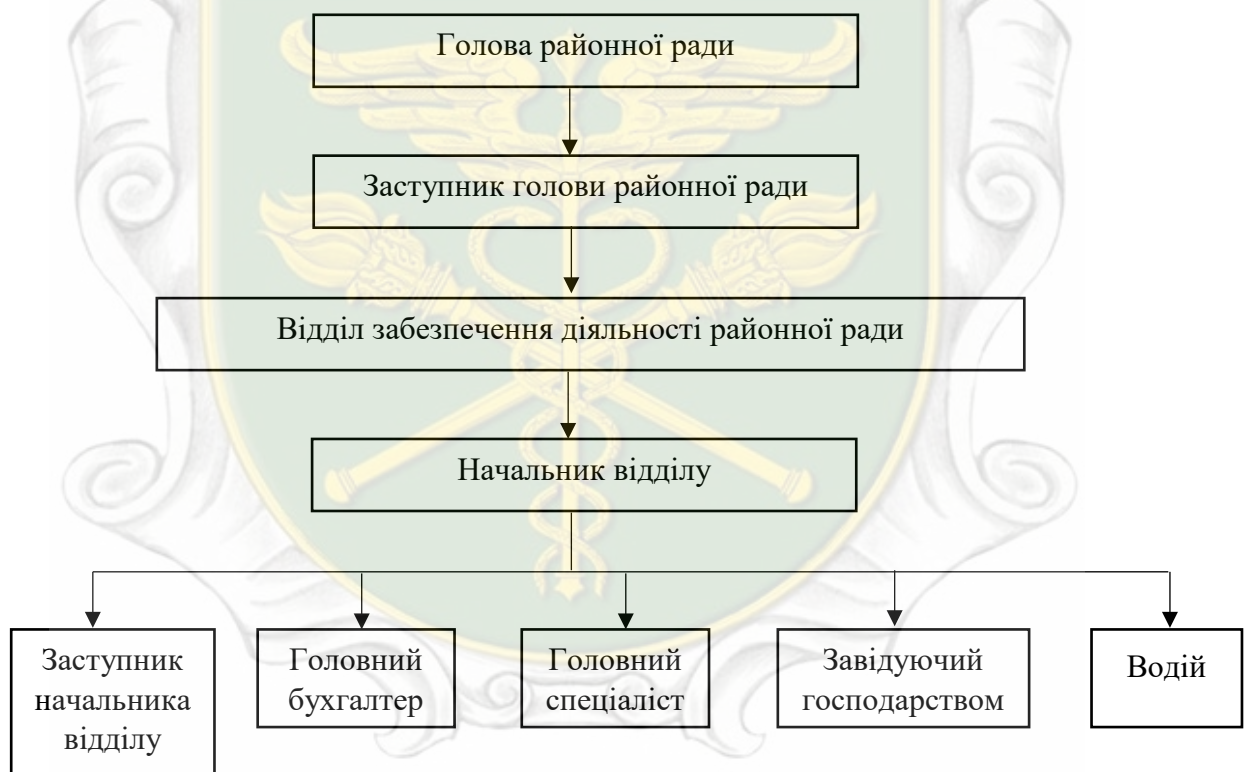


Рисунок 2.2 – Організаційна структура Хмельницької районної ради

У такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи здійснюють інформування та консультування лінійного керівництва при підготовці різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) безпосередньо.

Голову Хмельницької районної ради обирають за допомогою таємного голосування з числа членів органу місцевого самоврядування. Повноваження та порядок роботи голови здійснюються відповідно до статті 55 Закону України «Про місцеве самоврядування» та Регламенту Хмельницької районної ради 7-го скликання 45 сесії районної ради 7 скликання від 15.10.2020 р. №668. (Додаток А)

Голова районної ради є відповідальним перед радою і може бути звільнений з посади районною радою шляхом таємного голосування. Питання про відкликання голови може бути винесено на розгляд пленарного засідання районної ради на вимогу не менш як однієї третини депутатів від загального складу ради. Усунення голови не позбавляє його/її прав як делегата.

Заступник голови Хмельницької районної ради обирається таємним голосуванням з числа членів районної ради за пропозицією голови і здійснює свої повноваження відповідно до статті 56 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».

Повноваження заступника голови районної ради можуть бути достроково припинені рішенням засідання депутатів районної ради шляхом таємного голосування без припинення повноважень делегата органу місцевого самоврядування.

Питання про дострокове припинення повноважень може бути винесено на розгляд пленарного засідання депутатів районної ради на вимогу голови або не менше однієї третини від загального складу депутатів.

На базі Хмельницької районної ради функціонують Постійні комісії для вирішення різноманітних питань. Постійні комісії ради є органами ради і

утворюються нею на термін її повноважень. Постійні комісії діють у відповідності із ст. 47 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Регламентом Хмельницької районної ради (Додаток А) та на основі Положення про постійні комісії, що затверджуються радою.

Зібрання постійних комісій Хмельницької районної ради є відкритими для громадськості, проходять без шкоди для права участі в них кожного депутата, якщо інше не передбачено нормативно-правовими актами.

Рада формує в собі наступні постійні комісії: (Додаток А)

1. Комісія з питань бюджетно-фінансової діяльності та економічного розвитку.
2. Комісія з питань діяльності депутатів, регламенту, інформації, законності та правопорядку.
3. Комісія з питань земельних відносин, благоустрою населених пунктів та спільної власності.
4. Комісія з питань соціально-культурного розвитку та соціального захисту населення.

Постійна комісія з питань депутатських повноважень та економічного розвитку затверджує наступні районні програми взаємодії управлінського апарату:

1. Плани та порядок розподілення коштів районного бюджету на проведення загально районних урочистостей, свят, ювілеїв та пам'ятних дат.
2. Районна програма висвітлення діяльності Хмельницької районної державної адміністрації та Хмельницької районної ради в засобах масової інформації.
3. Програма фінансової підтримки для покращення матеріально-технічного забезпечення військових частин ЗСУ.
4. Програма забезпечення діяльності депутатів Хмельницької районної ради.

Цілями програми постійної комісії з питань депутатських повноважень та економічного розвитку є забезпечення належної підтримки у здійсненні

повноважень, делегованих Хмельницькій районній раді, створення умов для динамічного та збалансованого соціально-економічного розвитку регіону, підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень, вдосконалення загальної системи регіонального управління, а також поліпшення співпраці між адміністративними органами влади та органами місцевого самоврядування, посилення взаємодії та комунікації, реалізація національної інформаційно-комунікаційної програми.

Постійні комісії районної ради здійснюють свої повноваження шляхом ухвалення висновків та рекомендацій, які приймаються більшістю голосів від загального складу комісії.

Висновки та рекомендації постійної комісії підлягають беззаперечному розгляду підприємствами, установами, організаціями та органами влади, на які вони поширюються. Про результати розгляду та вжиті заходи необхідно повідомити Комісію у встановлені нею строки.

Якщо рекомендації постійної комісії не будуть враховані у встановлені терміни, постійна комісія може винести на пленарне засідання районної ради подання про притягнення винної особи до відповідальності.

Відповідно до Регламенту Хмельницької районної ради, за мотивованим поданням голови ради, заступника голови районної ради, постійної комісії або будь-якого органу, який є розробником та автором проєкту рішення відповідно до чинного законодавства та Регламенту Хмельницької районної ради 7-го скликання 45 сесії районної ради 7 скликання від 15.10.2020 р. №668 (Додаток А), рада може в межах своїх повноважень вносити зміни та/або доповнення або скасовувати раніше прийняті рішення ради. Рада не може вносити зміни та/або доповнення чи скасовувати рішення ненормативного характеру, якщо на підставі їх положень виникли правовідносини щодо реалізації певних суб'єктивних прав та охоронюваних законом інтересів і суб'єкти цих правовідносин заперечують проти їх зміни чи припинення.

Хмельницька районна рада створює тимчасові контрольні комісії в разі потреби. Такі комісії органу місцевого самоврядування є депутатськими

органами, які утворюються з числа депутатів з урахуванням пропозицій постійних комісій та депутатів з метою здійснення контролю з питань, віднесених до відання місцевого самоврядування та визначених радою. Контрольна комісія подає свої звіти та рекомендації на розгляд на пленарному засіданні районної ради.

Рада утворює президію ради. (рис. 2.3) Президія ради є дорадчим органом ради, який готує проекти проміжних угод і рекомендацій з питань, що виносяться на розгляд районної ради. Президія ради може приймати дорадчі рішення, які враховуються при прийнятті рішень Хмельницької районної ради та розпоряджень голови районної ради.

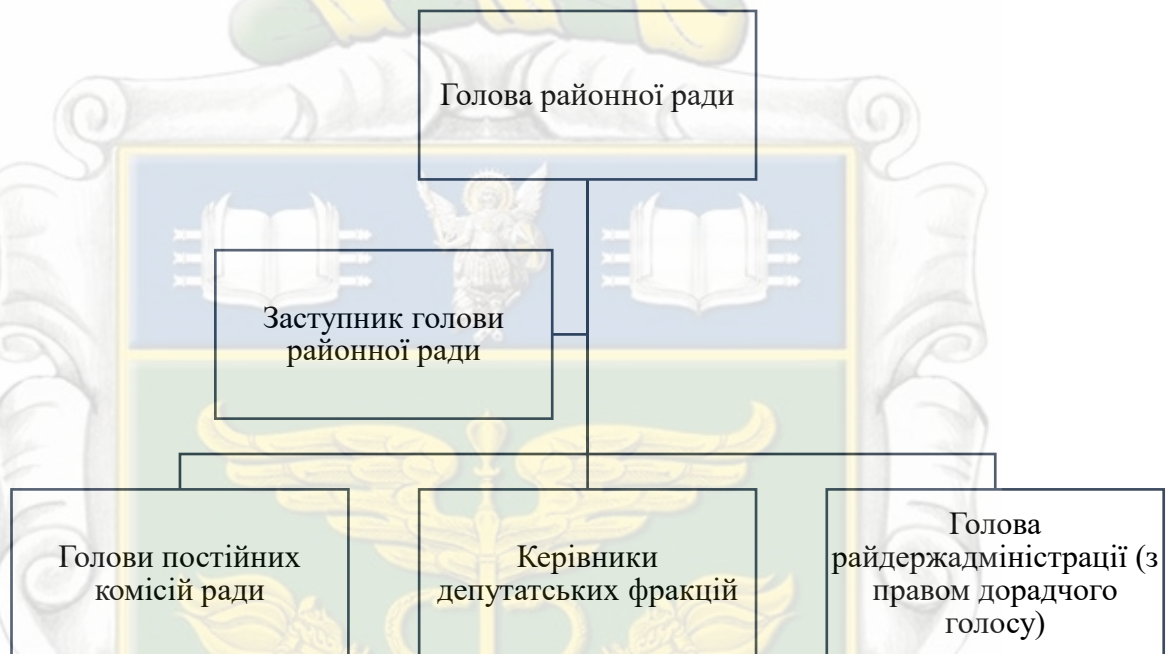


Рисунок 2.3 – Склад президії Хмельницької районної ради

Таким чином, організаційна структура районної ради є однією з традиційних організаційних форм влади і контролю на рівні місцевого самоврядування. Вона базується на ієрархічному розподілі функцій та обов'язків між відділами та підрозділами Хмельницької районної ради. Така організаційна структура спрощує робочі процеси, робить їх більш контрольованими та структурованими.

Лінійно-функціональна організаційна структура районної ради є корисним інструментом для організації та управління діяльністю на місцевому

рівні. Вона дозволяє чітко розподілити завдання та обов'язки, а також забезпечує контроль і координацію роботи різних підрозділів. Однак важливо також бути гнучкими та адаптуватися до змін, оскільки поточні виклики можуть вимагати адаптації та оновлення систем управління.

2.2 Аналіз комунікативної стратегії Хмельницької районної ради

Швидке зростання суспільно-політичних процесів в Україні призведе до стрімкого морального старіння або навіть зникнення традиційних комунікаційних технологій. Тому сторони комунікативного процесу шукають нові комунікаційні технології, але для їх апробації не вистачає ні часу, ні коштів, щоб впровадити їх досконало, що в основному гарантує негативні результати в їх практичному застосуванні. У той же час, спектр використовуваних технологій настільки широкий, що певних успіхів все ж таки вдалося досягти.

Ці часові періоди (іноді збігаються з виборчими кампаніями, днями голосування, прийняттям бюджету, громадськими обговореннями рішень органів місцевого самоврядування тощо) та соціально-економічні умови дуже різняться, і розробці та реалізації комунікаційних стратегій приділяється недостатньо уваги, що знову ж таки призводить до повторення старих помилок у наступних інформаційно-комунікаційних кампаніях.

Оскільки Стратегія розвитку є основним стратегічним документом об'єднаних територіальних громад, комунікаційна стратегія допомагає реалізувати цю стратегію і ґрунтується на цілях і завданнях, визначених у Стратегії розвитку. Комунікаційна стратегія повинна сприяти ефективній роботі органу місцевого самоврядування, в даному випадку Хмельницької районної ради, та громадськості задля створення сприятливого середовища та

досягнення цілей і завдань в рамках Стратегії розвитку громади, програм соціально-економічного розвитку та інших проєктів і програм, що реалізуються в громаді. Варто підкреслити, що комунікаційна стратегія – це процес, який має розроблятися за участі всіх зацікавлених сторін (представників влади, активних громадян, місцевого бізнесу та спеціалістів в даній галузі) і з використанням усіх можливих засобів участі в місцевій демократії. Така участь створює відчуття причетності до процесів життєдіяльності громади та відповідальності за її існування. Тільки в результаті спільної та кропіткої роботи може з'явитися справді корисний продукт для розвитку громади.

Для точного аналізу комунікативної стратегії Хмельницької районної ради слід зробити SWOT-аналіз органу місцевого самоврядування (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз Хмельницької районної ради

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Ініціативність та активність членів ради в розвитку району.	1. Недостатня технічна оснащеність та автоматизація процесів.
2. Стабільність фінансових ресурсів для вирішення питань місцевого значення.	2. Недостатній рівень прозорості та доступу до інформації для громадян.
3. Досвід та кваліфікація деяких членів ради в різних сферах управління.	3. Недостатній розвиток громадської участі та консультацій з громадою.
4. Наявність стійкого взаємодійного діалогу з підприємствами та громадськістю.	4. Злиття політичних та адміністративних функцій в роботі ради.
Загрози	Можливості
1. Економічні труднощі, що можуть вплинути на фінансові можливості.	1. Залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та соціальних проєктів.
2. Зменшення довіри громадян до органів влади через недостатню відкритість.	2. Використання інформаційних технологій для підвищення прозорості.
3. Зростання конкуренції та нестабільність на ринку праці.	3. Розвиток партнерств з громадським сектором для спільних проєктів.
4. Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на повноваження ради.	4. Проведення навчань та тренінгів для підвищення кваліфікації членів ради.

Даний SWOT-аналіз дозволяє визначити стратегічні питання для Хмельницької районної ради, виходячи із її внутрішніх сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз у зовнішньому середовищі. На основі

цього аналізу можна розробити ефективні стратегії для розвитку та управління районом.

Також, для інформативнішого розгляду вже наявного стану діяльності комунікативної стратегії Хмельницької районної ради слід зробити PEST-аналіз. Він дозволить дослідити зовнішні чинники, які впливають на орган місцевого самоврядування та його стратегічні рішення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз Хмельницької районної ради

Політичні фактори	Економічні фактори
Політична стабільність – Може впливати на прийняття стратегічних рішень та розвиток району.	Економічний ріст – Може забезпечити фінансові ресурси для соціальних та інфраструктурних проєктів.
Політична агенда – Формулювання державної політики та вплив на питання місцевого значення.	Інфляція та безробіття – Впливає на ефективність реалізації проєктів та соціальні програми.
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
Зміна демографічних трендів – Визначає потреби населення та напрями розвитку соціальної сфери.	Інновації та технологічний прогрес – Впливає на якість та доступність електронних сервісів для громадян.
Зміна соціокультурних цінностей – Впливає на попит на освіту, культуру та інші громадські послуги.	Зміна у використанні технологій – Визначає потребу у впровадженні нових інформаційних систем та електронних сервісів.

Також до традиційних чотирьох факторів можна додати такі як екологічні та легіслативні фактори впливу на Хмельницьку районну раду. До екологічних можна віднести стратегії енергоефективності та зміну кліматичних умов. Стратегії енергоефективності впливають на збереження ресурсів та розвиток екологічної інфраструктури, а от зміна кліматичних умов може призвести до того, що інфраструктура району потребувати адаптації до нових умов.

В свою чергу легіслативні фактори (пов'язані із законодавством та правовими нормами) можуть включати в себе зміни в законодавстві та регулювання галузей, що відповідно призведе до впливу на повноваження, фінансові можливості та обов'язки Хмельницької районної ради і можуть

обмежувати чи стимулювати розвиток окремих секторів діяльності органу місцевого самоврядування.

Згідно портрету цільової аудиторії комунікативної стратегії Хмільницької районної ради, основним сегментом населення є жителі Хмільницького району. Воєнний стан вносить свої корективи в діяльність комунікативної стратегії, тому сегментація цільової аудиторії проходить не так, як це було зазвичай, і наразі тут не визначається вік, соціальний статус, сімейний стан, рівень доходу та професія населення – кожен житель об'єднаної територіальної громади повинен бути включеним в процес комунікації з органом місцевого самоврядування.

Відповідно до SWOT-аналізу Хмільницької районної ради, наявна на даний момент комунікативна стратегія має низку своїх недоліків. Найпершим вагомим мінусом є недостатня технічна оснащеність. Хмільницька районна рада має в наявності офіційний веб-сайт органу місцевого самоврядування, але він має застарілий інтерфейс, незручну доступність всіх вкладок та публічної інформації, яка повинна бути легкою в знаходженні для всіх користувачів сайту [38].

Також в процесі аналізу було виявлено, що не вся інформація, яка повинна бути доступною для громадськості, висвітлена на сайті районної ради – відсутнє розподілення бюджету, надходження коштів та видатки органу місцевого самоврядування [38].

Важливим моментом комунікативної стратегії є спілкування з населенням району та отримання зворотного зв'язку. Відповідно до Регламенту Хмільницької районної ради, засоби масової інформації мають право бути присутніми на пленарних засіданнях ради та публікувати всю отриману там інформацію, але в такий спосіб досить складно включити в процес діяльності районної ради суспільну думку. Веб-сайт також виключає цю можливість для населення, тому це є значним мінусом в теперішній комунікативній стратегії.

Якщо брати до уваги соціальні мережі, то Хмельницька районна рада має в своєму арсеналі публічну сторінку в Facebook, де можна отримати всю актуальну інформації щодо діяльності районної ради та останніх новин району.

Сильною стороною теперішньої комунікативної стратегії Хмельницької районної ради є стійка співпраця з місцевими підприємствами, навчальними закладами та закладами професійно-технічної освіти. Це сприяє якісному інформуванню громадськості та залученню місцевого бізнесу та молоді до ініціатив та прийняття рішень в діяльності органу місцевого самоврядування.

Беручи до уваги воєнний стан в Україні, важливим елементом є живий контакт з населенням району, що є присутнім в комунікативній стратегії Хмельницької районної ради. З інформації на офіційному веб-сайті та публічній сторінці органу місцевого самоврядування, голова районної ради влаштовує зустрічі з жителями та відвідує всі публічні заходи об'єднаних територіальних громад, що входять до складу Хмельницького району, що надає безпосередньо отримати конструктивні коментарі щодо діяльності ради, проблем та потреб жителів громад та пропозиції щодо вдосконалення процесу управління районом [38].

Ефективна комунікативна стратегія неможлива без співпраці з місцевими засобами масової інформації. Це дозволяє бути ближчими до населення району та сприяти позитивному іміджу органу місцевого самоврядування. Саме тому Хмельницька районна рада веде активну співдію з місцевими ЗМІ та підтримує свій сформований сприятливий образ для громадськості.

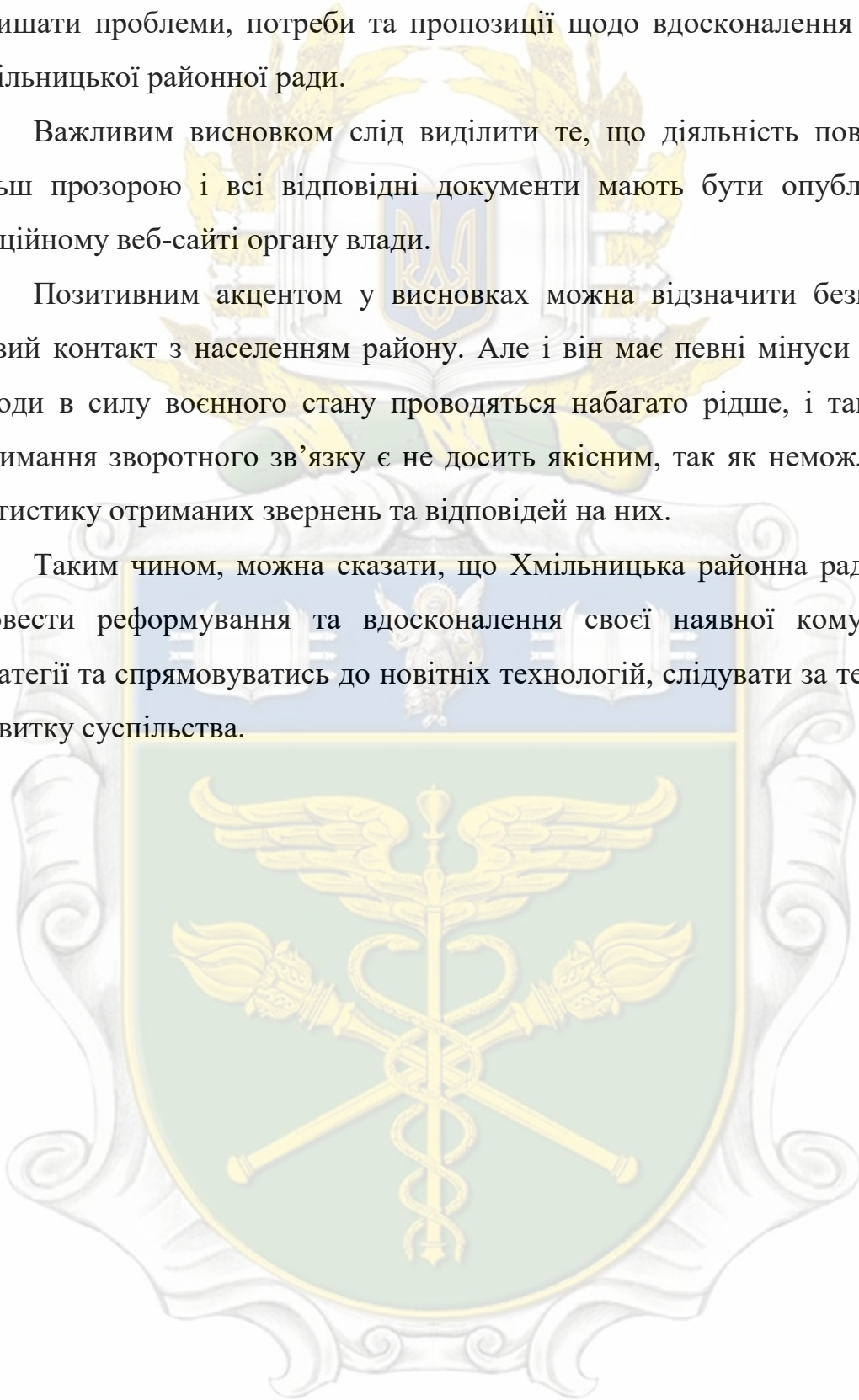
Отже, можна зробити висновок, що Хмельницька районна рада активно застосовує комунікативну стратегію в своїй діяльності, але це не є достатнім для якісної комунікації з жителями району. Слід звернути увагу на технічне забезпечення органу місцевого самоврядування, долучити фахівців до розробки і вдосконалення нового сайту. Управлінський апарат районної ради має мати в своєму арсеналі більше каналів комунікації з громадськістю – варто

виділити соціальні мережі окрім Facebook, різні месенджери, та спеціальна сторінка на сайті органу місцевого самоврядування, де буде можливість залишати проблеми, потреби та пропозиції щодо вдосконалення діяльності Хмельницької районної ради.

Важливим висновком слід виділити те, що діяльність повинна бути більш прозорою і всі відповідні документи мають бути опубліковані на офіційному веб-сайті органу влади.

Позитивним акцентом у висновках можна відзначити безпосередній живий контакт з населенням району. Але і він має певні мінуси – публічні заходи в силу воєнного стану проводяться набагато рідше, і такий спосіб отримання зворотного зв'язку є не досить якісним, так як неможливо вести статистику отриманих звернень та відповідей на них.

Таким чином, можна сказати, що Хмельницька районна рада повинна провести реформування та вдосконалення своєї наявної комунікативної стратегії та спрямовуватись до новітніх технологій, слідувати за тенденціями розвитку суспільства.



РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

3.1 Роль та важливість комунікативних стратегій у процесі відновлення і реформування Хмельницької районної ради

В умовах посилення глобалізації та інформаційного суспільства виникає необхідність реформування та вдосконалення адміністративних систем з метою створення «ефективних, прозорих, відкритих і гнучких адміністративних структур», що використовують сучасні засоби комунікації та інформаційно-комунікаційні технології. Ці інструменти дають змогу розробляти та реалізовувати комплексну національну політику, спрямовану на сталий розвиток суспільства та адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Суть державного управління полягає у досягненні головних цілей держави, а публічного управління - у вираженні суспільних інтересів. Воно є результатом суспільного договору між державою та громадянським суспільством; влада розподіляється між органами державної влади та організаціями громадянського суспільства [50].

В процесі відновлення та реформування органів державної влади комунікативні стратегії відіграють важливу роль у створенні легітимності, залученні громадськості, управлінні очікуваннями, вирішенні конфліктів та забезпеченні стійкості реформ. У даному розділі розглядаються ключові аспекти ролі та важливості комунікативних стратегій у процесі відновлення та реформування органів державної влади.

Комунікативні стратегії допомагають пояснити громадянам необхідність реформ та цілі, які вони ставлять перед собою. Це сприяє

зростанню довіри до уряду і важливості реформ. Через інформування та публічну звітність уряд може надавати громадянам доступну інформацію про процес реформ та їхній вплив на суспільство.

Вони сприяють поширенню інформації про сутність реформ, їхні цілі та переваги. Громадськість повинна розуміти, які зміни відбуваються та як вони можуть вплинути на їхнє життя. Комунікативні стратегії сприяють проведенню освітніх кампаній та навчальних заходів для громадян щодо реформ і їхніх наслідків.

Комунікативні стратегії включають публічні обговорення, консультації та залучення громадян до процесу прийняття рішень щодо реформ. Громадяни мають можливість висловити свої думки та погляди стосовно змін.

Також стратегії підтримують громадські ініціативи та активізм, стимулюючи громадян до активної участі у реформах.

Комунікативні стратегії допомагають управляти очікуваннями громадян, надаючи реалістичне уявлення про те, як швидко можна очікувати результати реформ та які зусилля потрібні для досягнення поставлених цілей. Це допомагає уникнути розчарування та негативної реакції громадян на можливий тривалий процес реформ.

Комунікація в публічному управлінні є процесом взаємодії в суспільстві за допомогою повідомлень, спрямованих на реалізацію публічної влади та політики. Ця взаємодія охоплює не лише саму систему публічного управління, але й сферу суспільства, що взаємодіє з цією системою. Важливо зазначити, що комунікаційна діяльність в публічному управлінні розділяється на внутрішню і зовнішню, вирішуючи завдання взаємодії як у системі публічного управління, так і поза нею.

Незважаючи на те, що комунікація в державному управлінні має широкий і масштабний характер, ключову роль у її організації та підтримці відіграють професіонали, безпосередньо задіяні в адміністративній системі. Для них важлива комунікаційна складова їхньої діяльності, що забезпечує ефективну та результативну взаємодію із суб'єктами зовнішнього та

внутрішнього середовища державного управління. Різноманітні завдання цих фахівців, як-от розроблення та реалізація стратегічних комунікаційних програм, консультування різних секторів громадянського суспільства та громадян з питань державної політики, відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного державного управління [50].

Комунікативні стратегії сприяють вирішенню конфліктів та спірних питань через відкритий та конструктивний діалог. Ретельна комунікація допомагає зменшити соціальну напруженість під час реформ та забезпечує сприятливу атмосферу для розв'язання суперечок.

Комунікативні стратегії дозволяють уряду ефективно взаємодіяти з міжнародними організаціями, донорами та партнерами, щоб забезпечити підтримку реформ та фінансову допомогу.

Сучасні комунікативні стратегії допомагають створити систему звітності та оцінки результатів реформ. Громадськість має можливість відстежувати, як виконуються реформи та як вони впливають на суспільство. Також вони сприяють тому, щоб реформи були стійкими та не піддались політичним та соціальним тискам. Вони допомагають підтримувати реформи впродовж тривалого часу та залишатися актуальними.

Комунікативні стратегії сприяють громадській участі у прийнятті рішень та впливі на політичний процес. Вони допомагають створити відкрите та демократичне середовища, де громадяни мають можливість висловлювати свої думки, впливати на прийняття рішень та брати активну участь у житті держави.

Комунікаційний потенціал державної установи чи організації визначається як сукупність наявних людських, технічних, адміністративних та фінансових ресурсів, необхідних для виконання її комунікаційних завдань. Розвиток комунікаційного потенціалу передбачає посилення компетенцій, навичок і можливостей персоналу та організацій ефективно комунікувати, поширювати інформацію та досягати поставлених цілей.

Розвиток комунікаційного потенціалу в громадських організаціях передбачає постійний професійний розвиток персоналу, розробку та використання нових комунікаційних технологій. Це дозволяє громадським організаціям гнучко реагувати на зміни в суспільстві та швидко відповідати на внутрішні та зовнішні виклики [50].

Комунікаційні стратегії можна розглядати в контексті їх реалізації як комунікаційний менеджмент. У цьому випадку комунікаційна стратегія стає самостійним видом менеджменту, який гарантує функціонування системи управління, дозволяючи їй виконувати всі можливі завдання за допомогою інформації, що дає позитивні результати за низкою показників організаційної ефективності (рис. 3.1) [50].

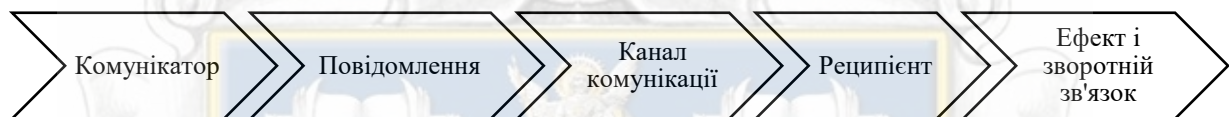


Рисунок 3.1 – Система ефективної комунікації

Однією з ключових ролей комунікаційних стратегій є підвищення ефективності взаємодії між владою та громадянами. Добре розроблені стратегії дозволяють органам державної влади забезпечувати зворотний зв'язок на основі потреб і думок громадян. Це, в свою чергу, відображає реальні потреби суспільства і підвищує якість прийнятих рішень. Це, в свою чергу, відображає реальні потреби суспільства та підвищує якість прийняття рішень.

Комунікаційні стратегії також є інструментом формування іміджу органів державної влади. Вони допомагають створити сприятливий образ організації в очах громадян та інших зацікавлених сторін. Такі інструменти комунікації, як соціальні мережі, засоби масової інформації та офіційні веб-сайти, дозволяють громадянам дізнаватися про досягнення та цілі влади, а також про її ставлення та готовність дослухатися до громадян.

Кожен засіб комунікації має свою спрямованість у форматі реформування публічного управління та адміністрування.

Таблиця 3.1 демонструє основні засоби комунікації та їхню спрямованість в контексті комунікативних стратегій для реформування органів державної влади.

Таблиця 3.1 – Основні засоби комунікації та їх спрямованість в контексті комунікативних стратегій

Засіб комунікації	Спрямованість
Засоби масової інформації	Публічність, інформування, освіта
Соціальні мережі	Взаємодія, інформування, участь
Громадські обговорення	Публічність, участь, консультація
Інформаційні бюлетені	Інформування
Громадські консультації	Участь, консультація
Прес-конференції	Публічність, інформування
Онлайн-платформи	Взаємодія, інформування, участь

Під час кризових ситуацій, таких як епідемії або воєнний стан, влада зобов'язана пояснювати свої дії та рішення громадськості у чіткий і прозорий спосіб. Чіткість, послідовність, ефективність і прозорість є ключовими елементами успішної комунікації в таких ситуаціях.

У воєнний час ефективна комунікація з громадськістю має важливе значення для захисту інформації, управління очікуваннями та мобілізації громадської підтримки. Органи державної влади повинні вжити низку заходів для оптимізації своєї комунікаційної стратегії:

1. Транспарентність та чесність:

- Забезпечити доступність точної інформації про поточну ситуацію на фронті, обсяги втрат, військові успіхи та труднощі.
- Уникати маніпуляцій або приховування фактів, оскільки це може призвести до втрати довіри суспільства.

2. Широкомасштабна комунікація:

- Використовувати різноманітні канали зв'язку, включаючи мас-медіа, соціальні мережі, прес-конференції та інші.

- Залучати відомих громадських діячів та експертів для підтримки офіційної інформації.

3. Мотивація громадянської участі:

- Сприяти активній участі громадян у воєнний час через підтримку волонтерських організацій, залучення до допомоги військовим та потерпілим.

- Організовувати відкриті дискусії та зустрічі з громадськістю для обговорення стратегій і вирішення проблем.

4. Кризовий PR:

- Створювати комунікаційні плани для вирішення кризових ситуацій та ефективного реагування на чутки чи дезінформацію.

- Реагувати оперативно на поширення неправдивої інформації та виправляти її.

5. Психологічна підтримка:

- Забезпечити розуміння ситуації серед громадян, надаючи психологічну підтримку та консультування.

- Зосередитися на важливості надання надії та позитивних перспектив для майбутнього.

Цифровізація не лише підвищує прозорість та підзвітність органів державної влади, а й дає можливість громадянам брати участь в управлінні державою. Це передбачає створення онлайн-платформи, де громадяни можуть отримати доступ до інформації, послуг і процедур, пов'язаних з діяльністю уряду. Платформа повинна бути безпечною і надійною, а також забезпечувати відкрите і прозоре середовище [6].

Загалом, забезпечення адекватного інформаційного задоволення громадськості в кризових ситуаціях є ключовим викликом для влади. Це допомагає підвищити довіру громадськості та ефективно управляти ситуацією.

Оцінка ефективності комунікації базується на інформаційній задоволеності населення. Для досягнення цього використовуються критерії, наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Критерії оцінювання ефективності комунікації

Критерій	Обґрунтування
Достатність та ефективність інформації	Державні органи повинні поширювати інформацію про події, управлінські рішення та ризики. Ця інформація має бути не лише доступною, але й ефективно передавати важливі аспекти ситуації.
Діалог з громадськістю	Органи влади повинні активно спілкуватися з громадянами та бути відкритими до діалогу. Особливо це важливо під час кризових ситуацій, коли населення потребує достовірної та зрозумілої інформації.
Канали зв'язку та їх зручність	Державні органи повинні використовувати зручні та доступні канали зв'язку для передачі інформації громадянам. Це може включати телебачення, радіо, соціальні мережі тощо.
Форми надання інформації	Важливо розробляти і використовувати форми, які зрозумілі та доступні різним верствам населення. Це може бути прес-конференції, публічні заяви, інформаційні бюлетені тощо.
Технології та методи передачі інформації	У сучасному світі технології відіграють важливу роль у комунікації. Державні органи повинні використовувати сучасні технології, які відповідають потребам громадян.

Необхідно зазначити, що процес побудови публічної комунікації вимагає дотримання основних принципів комунікації між владою та суспільством, серед яких пріоритетним має бути принцип партнерства. Цей принцип передбачає встановлення партнерських відносин між урядом та всіма зацікавленими сторонами, що допомагає зрозуміти потреби всіх стейкхолдерів або цільових аудиторій у процесі прийняття рішень.

Реорганізація комунікаційних стратегій у післявоєнних адміністраціях є невід'ємною частиною процесу відновлення та розвитку. Прозорість, використання сучасних технологій та взаємодія з громадянським суспільством є ключовими елементами успішної комунікаційної стратегії. За умови

належної реалізації ці заходи забезпечать ефективну відбудову та соціально-економічний розвиток країни.

3.2 Пропозиції щодо впровадження комунікативних стратегій у публічному управлінні

Україна перебуває в розпалі дуже складної війни з Росією, що вимагає постійного вдосконалення державного управління. Реформа адміністративної системи необхідна для того, щоб Україна могла успішно відновлюватися і рухатися вперед. Адміністративна реформа в Україні має важливе значення для досягнення політичної стабільності, економічного зростання та соціального розвитку, і її нагальність неможливо переоцінити.

Реформування органу державної влади, такої як Хмельницька районна рада, під час післявоєнної розбудови може бути складним та багатоплановим процесом. Тому наведемо декілька кроків, які можуть сприяти успішній реформі:

1. Аналіз та оцінка поточного стану:
 - Провести аналіз роботи Хмельницької районної ради, визначити проблеми, слабкі та сильні сторони.
 - Оцінити потреби та попит громади на послуги та програми, які надає рада.
2. Залучення громадськості:
 - Організувати громадські обговорення та консультації, де громадяни можуть висловити свої пропозиції та очікування від реформи.
 - Сприяти активному включенню представників громади у процес розробки реформ.
3. Розробка стратегії реформ:
 - Створити стратегію реформ, визначивши чіткі цілі та завдання.

- Врахувати принципи децентралізації та демократії у процесі реформування ради.

4. Зміна законодавства:

- В разі необхідності внести зміни до законодавства, щоб підтримати реформи та забезпечити їхню легітимність.

5. Оптимізація структури та процесів:

- Переглянути структуру та функції ради, зменшити бюрократію та спростити процеси прийняття рішень.

- Забезпечити більш ефективне управління та координацію внутрішніх процесів.

6. Фінансова стабільність:

- Забезпечити стабільне фінансування для роботи ради, можливо, шляхом реформи податкової системи або залучення міжнародної допомоги.

7. Комунікаційні стратегії:

- Розробити комунікаційну стратегію для інформування громади про реформи та залучення їх до участі.

- Забезпечити відкритість та прозорість у роботі ради.

8. Оцінка та коригування:

- Проводити систематичні оцінки результатів реформ та коригувати стратегію, якщо це необхідно.

9. Залучення міжнародних партнерів:

- Співпрацювати з міжнародними організаціями та донорами для підтримки реформ та фінансової допомоги.

10. Підтримка та навчання персоналу:

- Забезпечити навчання та розвиток персоналу ради, щоб підвищити їхню кваліфікацію та ефективність роботи.

Реформування органу державної влади вимагає цілеспрямованих зусиль, враховуючи потреби та очікування громади. Важливо також пам'ятати про важливість комунікаційних стратегій для успішної реалізації реформ та підтримки громадськості.

Після закінчення війни країни стикаються не лише з відновленням економіки та соціальних структур, але й з відновленням довіри суспільства до своїх урядів. У цьому контексті ефективні комунікаційні стратегії відіграють важливу роль у підтримці стабільності та суспільного розвитку.

Хмельницькій районній раді важливо забезпечити ретельний моніторинг інформаційного простору та забезпечити доступ до достовірних та об'єктивних новин. У таблиці 3.3 наведено приклади засобів масової комунікації, які Хмельницька районна рада може використовувати у післявоєнному публічному управлінні.

Таблиця 3.3 – ЗМІ та їх роль у післявоєнному управлінні

Різновид ЗМІ	Роль
Мас-медіа	Телебачення, радіо, газети та онлайн-новини, відіграють ключову роль у формуванні пізнання громадськості. У післявоєнний період важливо забезпечити ретельний моніторинг інформаційного простору та забезпечити доступ до достовірних та об'єктивних новин.
Соціальні мережі	Платформи, такі як Facebook, Telegram та Instagram, можуть використовуватися для інформування громадян про стратегії відновлення, події та акції влади, а також для взаємодії з громадськістю через обговорення та опитування.
Публічні заходи	Конференції можуть сприяти встановленню двостороннього діалогу між владою та громадянами. Ці події дозволяють пояснити стратегії, відповісти на запитання та отримати зворотний зв'язок.
Прес-конференції та брифінги	Дозволяють владі надавати інформацію з перших вуст, вирішуючи питання журналістів та встановлюючи стандарти власної комунікації.
Інформаційні кампанії	Створення інформаційних кампаній щодо стратегій відновлення, прав та обов'язків громадян, а також інших ключових аспектів є ефективним засобом донесення інформації до широкої аудиторії.
Електронні ресурси та веб-портали	Вони містять важливу інформацію про стратегії відновлення, що дозволяє громадянам отримати доступ до необхідної інформації в будь-який час.

У світі сучасних технологій засоби комунікації визначають ефективність передачі інформації. ЗМІ, соціальні мережі, онлайн-ресурси та традиційні методи, такі як прес-конференції та виступи, можуть бути використані для забезпечення максимального охоплення аудиторії.

Засоби масової інформації є мостом між урядом та громадськістю. Вони не лише надають інформацію, але й сприяють взаєморозумінню, підвищують довіру до влади та прихильність громадян до неї. Ефективне використання таких інструментів може створити згуртоване та поінформоване суспільство, що є важливим фактором для успішної післявоєнної відбудови.

Реалізація та координація алгоритму комунікаційної стратегії органів державної влади потребує спеціальних знань у цій сфері, що зумовлює особистісний та професійний розвиток керівників органів державної влади. Структура алгоритму комунікаційної стратегії Хмельницької районної ради включає такі етапи: (рис. 3.2) [15]

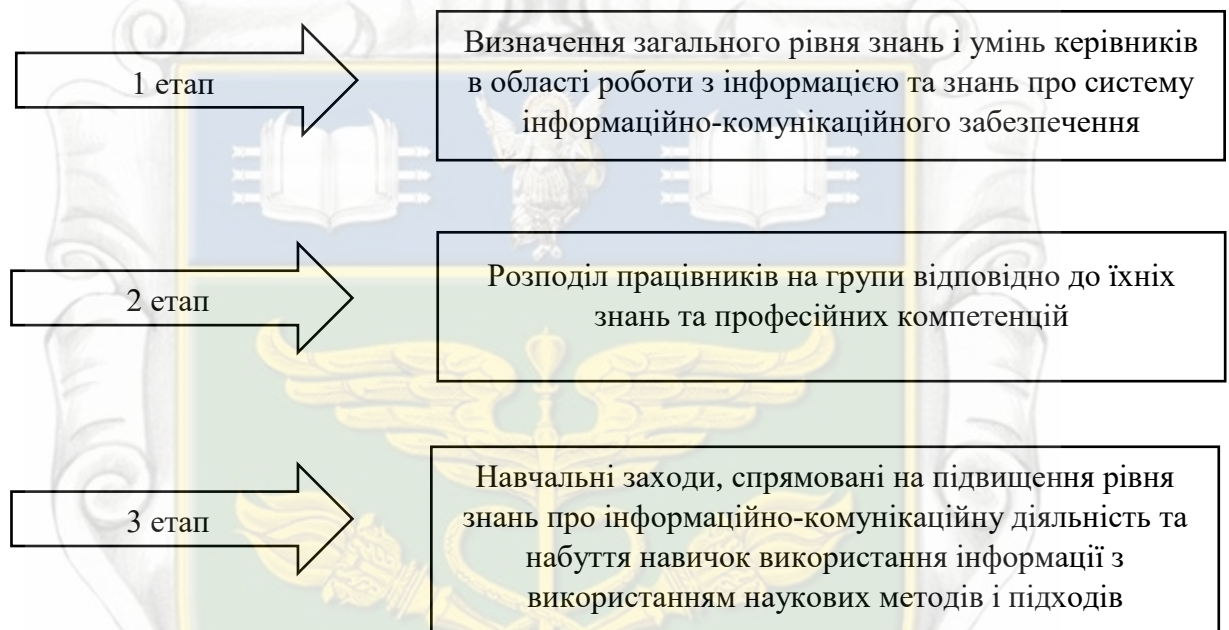


Рисунок 3.2 – Етапи, що передбачають впровадження алгоритму комунікаційної стратегії органів публічної влади [15]

Метою впровадження комунікативної стратегії в післявоєнній відбудові у Хмельницькій районній раді є створити ефективний та взаємодіючий механізм комунікації між радою та громадянами для успішної післявоєнної відбудови, сприяючи транспарентності, довірі та активній участі громади.

Впровадження комунікативної стратегії в публічне управління районної ради несе за собою сукупність невід’ємних процесів, які зображено на рисунку 3.3.

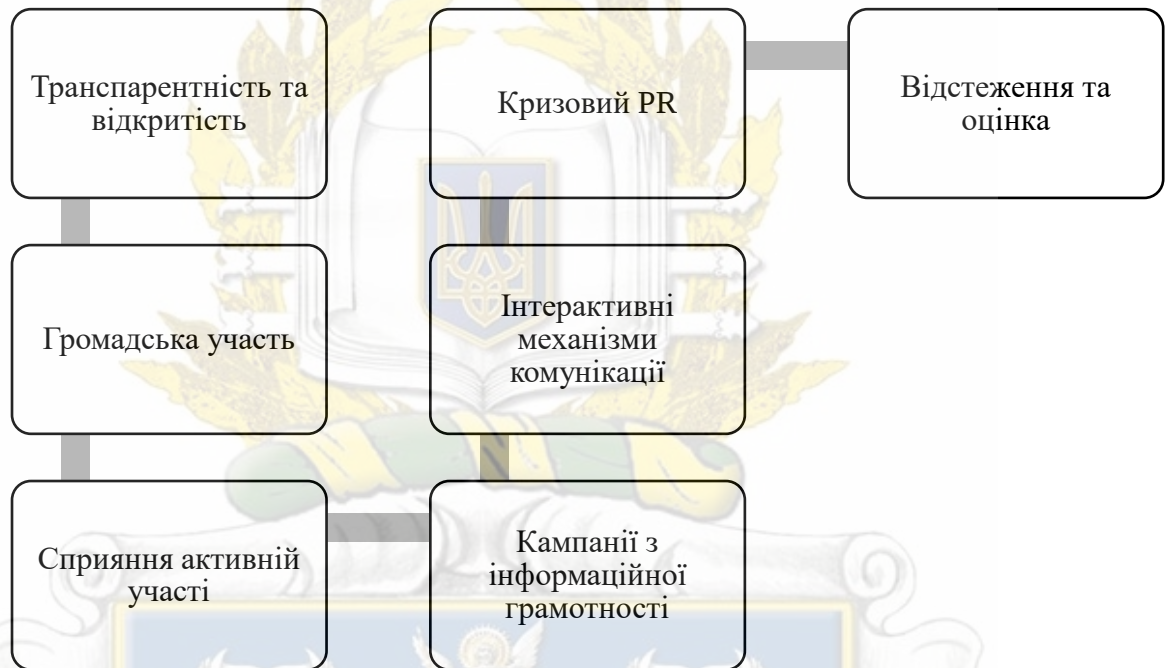


Рисунок 3.3 – Елементи комунікативної стратегії в післявоєнний період

Для того, щоб успішно запровадити комунікативну стратегію у Хмельницькій раді, слід детальніше визначити кожен елемент.

Транспарентність та відкритість в комунікативній стратегії означають принципи і практики, спрямовані на максимально можливий рівень доступності, зрозумілості та обміну інформацією між владою та громадянськістю. Сюди можна віднести:

1. Прозорість в прийнятті рішень – забезпечення доступу до інформації про процеси прийняття рішень, включаючи відомості про визначення проблем, обговорення альтернатив, та обґрунтування обраних шляхів дії.

2. Публічність інформації – активна інформаційна політика Хмельницької районної ради, спрямована на поширення важливої інформації про роботу організації та прийняття рішень. Публікація фінансових звітів та органу державної влади бюджетів для громадського огляду, розуміння та контролю над витратами та використанням коштів. Прийняття мір для

регулярного представлення інформації щодо досягнень та прогресу, а також узагальнення навчань з невдалих ініціатив чи помилок.

3. Легкість доступу – забезпечення простого та швидкого доступу до інформації через різні канали – офіційний сайт Хмельницької районної ради, соціальні мережі, інфографіка тощо (створення таких при їх відсутності).

4. Відкритість процесів – залучення громадян району до обговорення та участі в прийнятті рішень, забезпечення можливостей для вираження власних думок та врахування їх у процесах управління Хмельницьким районом. Активне стимулювання відкритого діалогу із громадськістю через різноманітні канали зв'язку, прийом відгуків та реагування на їхні запитання чи побоювання. Сприяння співпраці з бізнес-середовищем та іншими зацікавленими сторонами Хмельницького району для спільного досягнення цілей.

Громадська участь у впровадженні комунікативної стратегії у післявоєнній відбудові Хмельницької районної ради ґрунтується на організації відкритих публічних зустрічей, де жителі району зможуть висловлювати свої ідеї, концепції та вимоги, залученні суспільства до процесу прийняття рішень шляхом проведення опитувань в соціальних мережах та на офіційному сайті районної ради та проведення офлайн та онлайн консультацій з різних питань.

Важливим аспектом впровадження комунікативної стратегії після війни є співпраця з громадськими організаціями та підтримка волонтерських ініціатив. Для Хмельницької районної ради цей аспект відображається в залученні громадян до конкретних проєктів відновлення за запитом волонтерів та спільна реалізація проєктів громадських організацій або обміну ідеями для відновлення та розбудови району.

Під кампаніями з інформаційної грамотності мається на увазі впровадження навчальних семінарів та медійної освіти жителів району. Це навчить громадян правильного сприйняття інформації, розвитку критичного мислення та медійної грамотності.

Інтернет платформи та мобільні додатки є важливими для обміну інформацією та отримання зворотного зв'язку від жителів району. Особливістю створення мобільного додатку є швидке та зручне спілкування та оперативне сповіщення про події району.

Важливим аспектом є кризовий PR – створення команди, яка буде відповідальною за дії під час кризових ситуацій, визначення потенційних загроз, створення інформаційного центру для спростування дезінформації та адаптації повідомлень для населення, створення медіа-центру для співпраці з журналістами та регулярної організації брифінгів.

Кінцевою зупинкою впровадження повинно бути відстеження та оцінка всієї проробленої роботи. Слід впровадити систему моніторингу та оцінки ефективності всіх проведених комунікаційних заходів та аналізувати зворотній зв'язок від громадян Хмельницького району, як результат – коригування комунікаційної стратегії на основі отриманих даних.

У підсумку, всі ці процеси комунікативної стратегії спрямовані на створення відкритого та активного взаємодіалогу між Хмельницькою районною радою та громадянами, сприяючи ефективній післявоєнній відбудові та зміцненню довіри до влади.

Важливо підкреслити, що комунікаційні стратегії мають бути не лише ефективними, а й етичними. Хмельницька районна рада має дотримуватися принципів правдивості, об'єктивності, поваги до прав та інтересів громадян. Загалом розроблення та реалізація комунікаційних стратегій стає важливим завданням для забезпечення взаємодії влади та суспільства. Це сприяє зміцненню довіри, посиленню демократії та підвищенню якості життя громадян [50].

Стратегічний контекст комунікації в органі місцевого самоврядування такого як Хмельницька районна рада, визначається їхньою здатністю сприймати зміни у зовнішньому середовищі та ефективно реагувати на них під час реалізації довгострокових глобальних цілей через альтернативні стратегічні рішення з таких питань, як конкретні напрями розвитку та

функціонування держави в цілому, протидія дезінформації та позиціонування всередині країни та у світі [36].

В той же час, дана комунікативна стратегія має як позитивні так і негативні наслідки впровадження для Хмельницької районної ради. Дослідивши всі елементи стратегії, було зроблено висновок у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Позитивні та негативні сторони впровадження комунікативної стратегії для Хмельницької районної ради

Позитивні сторони	Негативні сторони
Активна прозорість у витраті бюджетних коштів підвищує відповідальність перед громадою.	Потреба в постійному оновленні та адаптації до соціокультурних змін.
Громадські консультації та зустрічі сприяють активній участі громадян у прийнятті рішень.	Ризик неправильного сприйняття інформації може виникнути через неоднозначність мовлення або недостатню експлікацію.
Інтерактивні механізми, такі як мобільні додатки, сприяють зручній взаємодії з громадою.	Необхідність постійного моніторингу та управління соціальними мережами для контролю інформаційного простору.

Комунікаційна стратегія Хмельницької районної ради щодо післявоєнної відбудови включає низку позитивних аспектів, спрямованих на підвищення взаєморозуміння, довіри та активної участі громадян у важливих процесах. Однак є й негативні моменти, які потребують уваги та координації.

Для ефективного управління кризовими ситуаціями важливо зосередитися на навчанні та підготовці команд і посиленні моніторингу інформаційного простору. Також необхідно розробляти стратегії у відповідь на зміни в соціокультурному та технологічному середовищі.

Загалом, збалансована та постійно вдосконалювана стратегія дозволить районним радам успішно впроваджувати та керувати процесом відновлення, забезпечуючи при цьому ефективну комунікацію між владою та громадою.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Прозорість та відкритість у державному управлінні є ознаками сучасної демократії. Комунікаційні стратегії допомагають забезпечити доступ громадян до інформації та підвищити їхню довіру до влади. Налагодження ефективних механізмів комунікації, обміну думками та зворотного зв'язку дозволяє зробити процеси управління більш релевантними потребам суспільства.

Впровадження комунікаційних технологій в державне управління створює нові можливості для вдосконалення комунікаційних стратегій. Електронний уряд дозволяє ефективно поширювати інформацію, спрощує процес звернення громадян та надання послуг, а також робить державні ресурси доступними для всіх зацікавлених сторін.

Важливо підкреслити, що комунікаційні стратегії мають бути не лише ефективними, але й етичними. Органи державної влади повинні дотримуватися принципів доброчесності, неупередженості та поваги до прав та інтересів громадян.

Хоча категорія комунікації в державному управлінні широко вивчається у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, дослідники не приділяють достатньої уваги використанню маркетингових комунікацій у державному управлінні.

За весь період існування людства було сформовано три підходи до публічного управління – ринково-ліберальний, ліберально-комунітаристський та демократичного громадянства. З цих підходів можна вивести загальні ролі комунікаційних стратегій у публічному управлінні – це забезпечення інформованості, зміцнення довіри, громадська участь, координація та співпраця. Але коли країна знаходиться в умовах військового конфлікту або післявоєнної відбудови, комунікаційні стратегії розробляються в зовсім іншому напрямку та з іншою метою.

Приклад зарубіжного досвіду впровадження комунікативних стратегій показує, що основним аспектом є досягнення взаєморозуміння між державою та громадянами, тобто точно виокремити функціональні обов'язки кожної зі сторін, давати населенню брати участь в процесі прийняття рішень та отримувати зворотній зв'язок для відчуття єдності з органами влади.

Загалом, якщо брати до уваги саме Хмельницьку районну раду, яка є органом місцевого самоврядування та представляє спільні інтереси територіальних громад сіл у межах повноважень, що визначені відповідними нормативно-правовими актами, в умовах воєнного конфлікту наразі там мало розвинена комунікація з громадянами. Дана кваліфікаційна робота допоможе органу місцевого самоврядування вдосконалити свою комунікацію на момент воєнного конфлікту та надасть напрям руху у впровадженні комунікативної стратегії в умовах післявоєнної відбудови.

Діяльність районної ради здійснюється на засадах народовладдя, законності, гласності, колегіальності, поєднання місцевих і державних інтересів, виборності, правової та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених чинним законодавством України.

Впровадження комунікаційних стратегій у роботу Хмельницької районної ради стає ключовим елементом ефективного врядування. Це необхідний елемент для забезпечення взаєморозуміння та довіри, а також для заохочення активної участі громадян у ключових процесах прийняття рішень.

В період воєнного конфлікту в Україні комунікаційні стратегії дозволяють Хмельницькій районній раді демонструвати ясність, прозорість і відкритість, зміцнюючи довіру громадськості в непевні часи, тим самим будувати довіру суспільства до органу місцевого самоврядування.

Також, важливою перевагою є те, що комунікаційна готовність та кризовий PR дозволяють Хмельницькій районній раді ефективно реагувати на надзвичайні ситуації та контролювати інформаційний простір.

В період воєнного конфлікту впровадження комунікативних стратегій в органі місцевого самоврядування забезпечує активну інформаційну

діяльність, що може впливати на підтримку громадськості важливими рішеннями та діями.

Якщо говорити про період післявоєнної відбудови, то впровадження комунікативної стратегії в діяльність Хмельницької районної ради є не менш важливим аспектом роботи – стратегії створюють канали для ефективної взаємодії з громадою, що важливо для спільного прийняття рішень та активної участі.

Щодо управління кризовими ситуаціями в період післявоєнної відбудови органу місцевого самоврядування, то нововведення у вигляді систем оповіщення та реагування на кризові ситуації зроблять управління післявоєнною відбудовою більш системним та здатним до швидкої реакції.

Безпосередньо важливим елементом комунікативної стратегії в період післявоєнної відбудови є громадська підтримка. Залучення громадськості у процеси відбудови збільшує їхню відповідальність та взаємодію з органами влади.

У період післявоєнного відновлення, коли суспільство стикається з серйозними викликами, комунікаційні стратегії є важливим інструментом для відновлення та зміцнення суспільної довіри. Ефективна комунікація не лише допомагає вирішувати конкретні проблеми, а й створює сприятливе середовище для спільної роботи громад і влади задля відновлення та стабілізації.

В даній кваліфікаційній роботі було розглянуто сутність комунікації в сфері публічного управління та адміністрування. Розкрито роль комунікативних стратегій у формуванні демократичного суспільства.

Досліджено та розроблено стратегію впровадження комунікативної стратегії для Хмельницької районної ради. Проаналізовано етапи вдосконалення для голови районної ради та працівників органу місцевого самоврядування. Опрацьовано алгоритм впровадження комунікативної стратегії для періоду післявоєнної відбудови в районній раді та сформовано схему для візуального розуміння всіх майбутніх кроків. Також було

проаналізовано позитивні та негативні сторони впровадження комунікативної стратегії в діяльність Хмельницької районної ради.

Отже, впровадження комунікативної стратегії в період післявоєнної відбудови в діяльність Хмельницької районної ради несе за собою низку наслідків:

1. Зростає ефективність процесів за допомогою залучення сучасних комунікаційних інструментів (використання веб-сервісів).
2. Підвищується ефективність праці в органі місцевого самоврядування за допомогою пришвидшення прийняття рішень.
3. Зростає довіра громадськості до Хмельницької районної ради за рахунок відкритості та прозорості публічної інформації органу державної влади.
4. Підвищується громадська участь в діяльності району та ефективність використання всіх отриманих знань за допомогою медійних знань, брифінгів та прес-конференцій.

Отже, комунікативну стратегію Хмельницької районної ради можна розглядати як сукупність стратегій ефективної взаємодії з населенням району всередині та поза межами адміністративної системи з метою виконання загальної місії державної політики.

Розробка комунікативної стратегії в період воєнного стану та післявоєнної розбудови в діяльності Хмельницької районної ради є необхідним завданням у сучасному мінливому суспільстві. Сприяння транспарентності, відкритості та взаємодії з населенням за допомогою сучасних засобів комунікації може підвищити ефективність державного управління та гарантувати суспільний розвиток. Для досягнення цих цілей органи влади повинні постійно вдосконалювати свої комунікативні стратегії, враховуючи новітні технології та соціально-культурні тенденції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний портал: Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/13/novyna/suspilstvo/ukrayinczi-najbilshe-doviryayut-zsu-taprezydentu-opytuvannya>
2. Антонюк В. П. Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза повоєнній модернізації економіки України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 20–33.
3. Ареф'єва О. В., Антоненко К. В. Аналіз наслідків війни для економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2023. № Вип. 71. С. 98–102. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/20.pdf.
4. Баранов С. Проблемні питання процесу бюджетної децентралізації в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 3. С. 115–120.
5. Білик О. І. Формування системи публічного управління соціальними ризиками у світовій практиці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 76–81. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/14.pdf.
6. Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис*. Чис. 27. 2022. С. 251-256.
7. Боковець В. В., Ласий Т. П. Комунікаційні механізми формування позитивного іміджу органів публічного управління. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 49. С. 88–91. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/19.pdf.
8. Бондаренко О. Г., Бондаренко Я. О. Динаміка міжнародних конфліктів та роль стратегічних комунікацій у їх врегулюванні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/4.pdf.

9. Булик О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2240/2163>.
10. Бур'янов В., Куліш Г. Корпоративні облигації у повоєнному відновленні України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2216/2138>.
11. Бурлай Т., Костриця В., Близнюк В., Левін Р. Новітня політика соціальної якості ЄС: корисний досвід для повоєнного відновлення України. *Економічна теорія*. 2022. № 3. С. 89–119.
12. Вдовиченко Л. Діджиталізація регуляторної діяльності в Україні у повоєнний період. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 21–29. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/281165/275456>.
13. Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Інформаційні технології у комунікації та взаємодії влади, суспільства і бізнесу у публічному управлінні, місцевому самоврядуванні та розвитку підприємництва. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/40.pdf.
14. Волосюк М., Богач Ю. Локальна комунікаційна політика в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. С. 86-88.
15. Гавкалова Н.Л., Джаін Прадіп Кумар. Визначення ролі комунікацій в публічному управлінні. *Public Administration and Management: modern scientific discussions: Collective monograph*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 2020. С. 113-131.
16. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 6. С. 46–54.

17. Гуменюк В. В. Зарубіжний досвід повоєнної трансформації державного управління і уроки для України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 34–54.
18. Дугінець Г., Ніжейко К. Міжнародна технічна допомога в повоєнній відбудові України. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 3. С. 36–49.
19. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 68–72. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2022/12.pdf.
20. Задихайло О.А. Співвідношення понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «ПРАВО»*. 2020. Випуск №31, С. 43-48.
21. Іванова Н. Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи післявоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4. С. 208–217. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277072/271847>.
22. Іванченко Г.В. Ефективні комунікації в бізнесі: теоретичний підхід. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 2 (24). С. 112-116.
23. Ільницький О.М. Забезпечення фінансової безпеки громадських об'єднань в умовах війни Російської Федерації проти України. *Актуальні питання фінансової безпеки*. Вінниця. 2023. С. 133-136.
24. Карпенко О. О., Миронова О. В. Проблеми комунікації влади і суспільства як виклик для держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/4.pdf.
25. Карпінець С.В. Роль громадських організацій у формуванні комунікативних стратегій в умовах воєнного конфлікту. *Збірник Х Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології»*.

26. Карпінець С.В. Сучасні комунікативні стратегії як джерело та напрями реформування публічного управління. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 166. С. 278-284.

27. Клименко К. В., Савостьяненко М. В. Підходи до оцінки наслідків повномасштабної російської агресії та пріоритети фінансового забезпечення повоєнного відновлення в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 9. С. 53–78.

28. Коваленко С. В. Механізми застосування цифрових технологій задля реалізації повноважень органами публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 35. С. 35–38. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/6.pdf>.

29. Ковальчук С., Пивовар М. Напрямки реформування громадянського суспільства та органів публічної влади в умовах війни в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. Розділ VII. 2022. С. 173-178.

30. Кузнецова Л. Траєкторії розвитку основних видів економічної діяльності України у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1741/1677>.

31. Кузьмич А. В. Регіональна розбудова територій в післявоєнний час. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 127–130. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/23.pdf>.

32. Литвинова Л. В. Міждисциплінарний підхід у дослідженні комунікативної культури в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/38.pdf.

33. Лопатченко І. Сутність та можливості застосування медіа комунікативної складової державної інформаційної політики в умовах демократизації публічного управління. *Актуальні проблеми державного*

управління. 2021.: Т. 1, № 82. С. 122–126. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229156>.

34. Манцуров І., Стіглер Н., Храпунова Я., Барвінок А. Роль молоді у світовому розвитку і програми післявоєнного відновлення в Україні. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 3. С. 295–314.

35. Михайлова О. Г. Стратегічні комунікації в інформаційній політиці держави: шляхи розвитку в умовах російсько-української війни. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 30. С. 23–26. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/30-2022/4.pdf>.

36. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 2. 2023. С. 93-99.

37. Орловська Ю. В., Кахович О. О. Необхідність публічного управління розвитком інформаційно-комунікаційних технологій в умовах формування світової цифрової економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/3.pdf.

38. Офіційний веб-сайт Хмельницької районної ради. URL: <https://hmrada.gov.ua/>

39. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1913/1841>.

40. Панькова О., Касперович О. Український волонтерський рух в умовах збройної російської агресії в контексті національних та глобальних викликів і можливостей післявоєнного відновлення країни. *Журнал європейської економіки*. 2022. № 3. С. 277–294.

41. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2540/2460>.

42. Рачинська О. Вплив громадської думки на оптимізацію комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 2. С. 98–108.
43. Сальнікова О. Ф., Посмітюх О. І., Петренко М. І. Ситуаційний центр як ефективний механізм стратегічних комунікацій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 62–66. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2021/12.pdf.
44. Сивак Т. Проблемне поле формування та функціонування стратегічних комунікацій в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. № 1. С. 51–60.
45. Стратегія комунікації у сфері європейської інтеграції на період до 2026 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-komunikatsii-z-pytanievropeiskoi-intehratsii-ukrainy-na-period-do-2026-t91222>
46. Тимошенко О.М., Безверхня О.В. Комунікаційні стратегії реформування публічного управління в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. С. 104-108.
47. Токарева В. І., Кумачова А. С., Хороших В. В. Інформаційно-комунікативні технології в PR-комунікаціях публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/3.pdf.
48. Україна на шляху до ЄС: оцінки, думки і сподівання громадян. Офіційний сайт Центру Розумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/ukraina-na-shliakhu-do-yes-otsinky-dumkyi-spodivannia-hromadian>
49. Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Плотнікова М. Ф. Гештальтний підхід формування ефективного лідерства та комунікацій в системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 91–97. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/16.pdf.
50. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. №8(27). 2023. С. 218-229.

51. Чукут С.А., Яценко В.О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. №12. 2021. С. 72-79.

52. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Желюк Т., Васіна А., Пушкар З. Менеджмент та публічне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: актуальні проблеми та концепт їх вирішення. *Вісник економіки* №4. 2022. С. 175-186.

53. Юхименко П. І., Паска І. М., Загурський О. М. Економічний підхід щодо формування людського капіталу в системі управління сільськими територіями. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 71–78.

54. Ярошенко І. В., Семигуліна І. Б. Інноваційні підходи до розвитку «розумних» міст: нормативно-правова база в Україні та європейський досвід. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 95–102. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-2_0-pages-95_102.pdf.

55. Яценко Г. Шляхи стимулювання лідерства та інновацій у воєнний та повоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1745/1681>.

56. Яцкевич І. Інноваційна політика України у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1392/1342>.