

СЕКЦІЯ 3 МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ

COMMUNICATION STRATEGIES OF LOCAL GOVERNMENT: TECHNOLOGY OF ELABORATION AND CLASSIFICATION

У статті проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності та характеристик комунікаційних стратегій як планових комунікаційних документів, що використовуються органами місцевого самоврядування для залучення цільових аудиторій, територіальної громади до управління місцевими та державними справами. Охарактеризовано спільні і відмінні риси комунікативних і комунікаційних стратегій та визначено сфери їх використання.

Доведено, що важливим складником будь-якої стратегії чи програми соціально-економічного розвитку, яку розробляють органи місцевого самоврядування, є комунікаційна стратегія, яка визначається як документ, стратегічний комунікаційний орієнтир для планового здійснення інформаційного впливу на потенційні і наявні цільові аудиторії, таргетизовані групи територіальної громади з метою підвищення рівня їх поінформованості про заплановані зміни та формування відповідних поведінкових стереотипів. Обґрунтовано доцільність використання комплексного системного підходу COMBI (Communication for Behavioural Impact – комунікація для впливу на поведінку) у процесі розробки та реалізації комунікаційних стратегій. Ретельно розроблена й успішно реалізована комунікаційна стратегія сприятиме підвищенню ефективності ухвалених місцевою владою рішень та становленню територіальних громад як повноправних суб'єктів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано, що структура комунікаційної стратегії має містити такі складові елементи, як: відповідність стратегічним цілям; визначення бажаної очікуваної поведінки; ситуаційний аналіз; розробка повідомлень і їх пре-тестування; розробка плану дій; опис управління реалізацією; моніторинг та оцінка впливу; розробка календарного графіка виконання та плану реалізації; визначення ресурсів та бюджету.

Узагальнено та доповнено типи комунікаційних стратегій, які можуть розроблятися і реалізовуватися на місцевому рівні: за стратегічною метою й ієрархічною структурою. Подано авторську класифікацію комунікаційних стратегій за такими ознаками: суб'єктною, об'єктною, територіальною, галузевою та типом впливу.

Ключові слова: комунікаційні стратегії, розвиток місцевого самоврядування, стра-

тегії та програми розвитку, складники комунікаційних стратегій, типи комунікаційних стратегій.

The article is analyzed the theoretical approaches to the estimated daily characteristics of communal strategies, as well as planned communal documents, which should be used by the authorities for voluntary audits, and they will be managed separately. Characterized by the competition and communication of the social and strategic strategies and the sphere of public relations is marked. It is proved that an important component of any strategy or program of socio-economic development developed by local governments is a communication strategy, which is defined as a document, a strategic communication guideline for the planned implementation of information impact on potential and existing target audiences, targeted groups of territorial communities, to raise awareness of planned changes and to formulate appropriate behavioral stereotypes. The expediency of using an integrated systems approach COMBI (Communication for Behavioral Impact – communication to influence behavior) in the development and implementation of communication strategies. A carefully designed and successfully implemented communication strategy will help to increase the effectiveness of local government decisions and the establishment of territorial communities as full bodies of local self-government.

It is substantiated that the structure of a communication strategy should contain the following components: compliance with strategic goals; determining the desired expected behavior; situational analysis; development of messages and their pre-testing; development of an action plan; description of implementation management; monitoring and impact assessment; development of a calendar schedule of implementation and implementation plan; determining resources and budget.

Types of communication strategies that can be developed and implemented at the local level are generalized and supplemented: for strategic purpose and hierarchical structure. The author classifies communication strategies according to the following: subjective, objective, territorial, sectoral and type of influence.

Key words: community strategies, development of self-education, strategies and development programs, warehouses of community strategies, type of community strategies.

УДК 351.751(06.055.1)

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2020-16-17>

Лозовська К.С.

аспірантка кафедри проєктного менеджменту

Одеський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного

управління при Президентіві України

Постановка проблеми. Важливу роль у процесі досягнення стратегічних цілей та реалізації міських стратегій і програм відіграє ефективна, цілеспрямована комунікація

з цільовими аудиторіями, основними бенефіціарами запланованих змін. Саме з цією метою має бути забезпечено якісний комунікаційний супровід реалізації ухвалених відповідною міс-

цевою радою стратегій та програм у вигляді розробленої комунікаційної стратегії. З огляду на відсутність стратегічного планування в публічних комунікаціях має бути запроваджено дієвий підхід до планування дій в інформаційно-комунікаційному просторі в процесі досягнення визначених стратегічних цілей.

Комунікаційні стратегії як практичний інструмент реалізації місцевих стратегій і програм розвитку має активно використовуватись органами місцевого самоврядування у процесі запровадження реформ та управління змінами. Також варто зазначити, що деякі дослідники ставлять знак рівності між комунікаційними і комунікативними стратегіями, що є суттєвою помилкою. Адже комунікаційні стратегії виконують роль планів діяльності в інформаційно-комунікаційному просторі реалізації. Їх мета полягає у формуванні відповідного сприйняття запланованих відповідною місцевою радою змін, підвищення рівня довіри, мінімізації негативних наслідків та потенційних протидій заходам і діям місцевої влади.

Протягом останніх кількох років увага науковців до нових технологій взаємодії органів влади і суспільства, використання комунікацій не тільки як допоміжних управлінських інструментів, а як одних з основних та відведення їм ролі управління з допомогою комунікацій суттєво підвищилась.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комунікаційні стратегії стали об'єктом уваги таких дослідників, як: Т. ван Дейк [3], Д. Коник [10], М. Кравець [11], Г. Почепцов [14], Т. Сивак [20], О. Тишкевська-Шапошнік [23], С. Штурхецький [26–27], які досліджували комунікації крізь призму їх стратегічності, ефективності комунікаційного процесу та умов їх реалізації. Також комунікаційні стратегії активно використовуються у сфері бізнесу, реклами, зв'язків з громадськістю, де вони мають більш прикладний аспект застосування [25; 32] і дають змогу стверджувати про доцільність їх використання у практичній діяльності органів місцевого самоврядування як найбільш ефективної планової комунікаційної діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності комунікаційних стратегій, їх ролі у розвитку місцевого самоврядування, визначення основних етапів їх розробки і реалізації та здійснення їх класифікації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У вітчизняній науковій практиці через відсутність чіткого розмежування понять «комунікаційний» і «комунікативний» на позначення комунікаційних стратегічних

планів використовуються поняття «комунікативна стратегія» і «комунікаційна стратегія», однак, на наш погляд, вони мають певну відмінність. Комунікативний насамперед стосується мовця, мовлення та спілкування (живої істоти), а комунікаційний – стосується способу передавання, транслявання інформації, наративів, оформлених у певний інформаційний продукт. І в першому, і в другому випадках результатом комунікації є вплив на реципієнта та обмін інформацією, інформаційна взаємодія, однак стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та об'ємів інформації, яку щоденно отримує будь-який реципієнт через різні канали і способи, визначає необхідність використання прикметника «комунікаційний». Саме цей аспект було покладено в основу розмежування цих понять в англійському варіанті поняття: «communication» – поширення або обмін інформацією шляхом артикуляції, написання чи з використанням інших носіїв, а також обмін інформацією між людьми через систему знаків, символів чи поведінки; «communications» – зв'язок, засоби надсилання або отримання інформації з допомогою технічних засобів [31, с. 33–34]. Тому низка сучасних дослідників з питань комунікацій сходяться на думці, що поняття «комунікаційний» є ширшим і передбачає як технічний аспект передачі та обміну інформацією, так і безпосередній.

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

них у комунікативному акті теоретичних ходів, спрямованих на досягнення комунікативної цілі [5, с. 18]. Тобто, визначаючи сутність комунікативних стратегій, науковці насамперед зосереджують увагу саме на мовленнєвому аспекті та своєрідному конструюванні відповідної промови чи бесіди з метою впливу на сприйняття слухачем чи учасником.

У пізніших наукових дослідженнях, наприклад, О. Іссерс зазначає, що комунікативна стратегія – це розроблені відповідно до цілі взаємодії правила, оргресурси і послідовність комунікативних дій, яких дотримується учасник комунікації. Комунікативні стратегії автор поділяє на інструментальні і функціональні. До функціональних він відносить соціально-прагматичну комунікативну стратегію, спрямовану на формування заінтересованості суб'єктів у подальшій взаємодії, тобто суб'єкти комунікації будь-якого типу прагнуть до розвитку відносин.

До інструментальних, на його думку, належать:

- конвенціональна (згода, укладання договору в ситуаціях конфлікту або дотримання конвенції), яка є інтерактивною (основний засіб – діалог, а ціль – управління ситуацією через взаємодію та узгодження поведінки людей);

- конфліктна (акцентування на суперечностях, що виникають у процесі взаємодії, з метою ескалації конфлікту);

- презентаційна (демонстрація певної ідеї для привертання уваги);

- маніпулятивна (захоплення смислового простору комунікації з метою нав'язування іншим учасникам своєї стратегії) [21, с. 177].

У цьому разі, на нашу думку, йдеться про комунікаційну стратегію, оскільки передбачається вибудовування довготривалої інформаційної взаємодії суб'єкта у різних ситуаціях з різними учасниками, цільовими аудиторіями. Отже, комунікаційна стратегія – це система запланованих комунікаційних заходів, спрямованих на донесення інформації до чітко таргетизованих цільових аудиторій. Така діяльність має бути організованою, плановою та націленою на підтримку довгострокових стратегічних цілей відповідного органу місцевого самоврядування. Стратегічною метою комунікації має бути встановлення відносин довіри між органом влади і територіальною громадою та іншими цільовими аудиторіями, що є важливими і здатними вплинути на його діяльність.

Комунікаційні стратегії – це документ, який має чітку будову, складники та вимагає відповідних підходів і технологій до їх розробки. Розробка і реалізація комунікаційної стратегії, на думку Д. Коника, дасть змогу органу влади:

- забезпечити вчасне поширення доступної та достовірної інформації щодо відповідної тематики;

- сприяти впровадженню практик та поведінки представників цільових аудиторій, які є пріоритетними для органу влади;

- забезпечити ефективну комунікацію з усіма стейкхолдерами, у тому числі і пріоритетними цільовими аудиторіями;

- використати для ефективної комунікації весь наявний потенціал державного органу та його партнерів;

- якнайширше використати в комунікаційній роботі методи двосторонньої комунікації [10, с. 49].

Важливим аспектом комунікаційних стратегій є те, що їх розробка має бути одним із важливих завдань керівника органу влади та розроблятися у відповідності до визначених відповідною стратегією чи програмою цілей. Таким чином, можемо зазначити, що комунікаційна стратегія – це перш за все документ, що має бути важливим складником відповідної стратегії, концепції чи плану соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Вона відіграє роль стратегічного комунікаційного орієнтиру для здійснення інформаційного впливу на наявну і потенційну цільову аудиторію з метою посилення поінформованості і формування відповідних поведінкових стереотипів. Сформована та успішно реалізована комунікаційна стратегія впливає на діяльність органів місцевої влади, ефективність прийняття ними рішень, залученість територіальних громад до управління місцевими і державними справами тощо.

Варто зазначити, що вже ввійшла в практику діяльності органів публічного управління розробка комунікаційних стратегій, зокрема, на національному рівні. Після підписання у 2014 р. Угоди про асоціацію з ЄС [24] в Україні було ініційовано низку реформ майже у всіх сферах суспільного життя та сформовано вимоги до їх здійснення, зокрема наголошено на необхідності розвитку діалогу та співробітництва (внутрішнього і зовнішнього) між усіма заінтересованими сторонами. Відповідно, було ухвалено низку стратегічних документів з питань реформування: державного управління [4], місцевого самоврядування та територіальної організації влади [16], освіти [22], системи охорони здоров'я [13] тощо. У відповідності до них центральними органами виконавчої влади було розроблено відповідні комунікаційні стратегії, наприклад: Комунікаційну стратегію реформи державного управління України [9], Комунікаційну страте-

гію МОН, реформу освіти [7], Стратегію комунікації у сфері європейської інтеграції та план дій [15; 17] та ін. Однак усі вони мають різну структуру, компоненти та аналізи, що не дає змогу їх уніфікувати. Здебільшого під час їх розробки спостерігається формальний підхід, зокрема типовими помилками є: відсутність аналізу цільових аудиторій, комунікаційних каналів, ресурсного забезпечення, визначення поведінкових результатів, підготовка ключових повідомлень тощо. Це свідчить про відсутність єдиного, визначеного методологічного підходу до розробки комунікаційних стратегій, який би уніфікував структуру та сприяв би можливості координувати спільні дії в досягненні стратегічних цілей, що передбачаються відповідними стратегіями та програмами.

На місцевому рівні починаючи з 2018 року в рамках децентралізації та можливості отримати фінансову підтримку на реформу місцевого самоврядування розробка об'єднаною територіальною громадою комунікаційної стратегії є необхідною умовою отримання технічної та фінансової допомоги. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) започаткувало проєкт «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), де одними із напрямів визначено вдосконалення управління ресурсами, стимулювання місцевої економіки та підвищення залучення громадян [8; 18]. На їх виконання вимагається розробка комунікаційних стратегій, що допоможе побудувати широку суспільну підтримку розвитку як окремих об'єднаних територіальних громад, так і процесу децентралізації загалом. Програма DOBRE спільно з Міністерством розвитку громад та територій України і USAID здійснює відбір та надає пряму допомогу ОТГ у напрямі підтримки належної практики місцевого самоврядування в ОТГ та допомоги громадянам у конструктивній взаємодії з ОМС, що дає змогу інтегрувати різні механізми забезпечення участі громадян у прийнятті місцевих рішень та інших аспектах функціонування ОТГ.

Також в Україні функціонує проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проєкт ПРОМІС), який впроваджується за фінансової підтримки Міністерства міжнародних справ Канади Федерацією канадських муніципалітетів, який спрямовано на підтримку процесу децентралізації та інтегрованого планування розвитку на місцевому та регіональному рівнях [6]. Однак за аналогією до державних комунікаційних стратегій місцеві комунікаційні стратегії також мають різну структуру, етапи та план реалізації, що свідчить про відсутність єдиного підходу до їх розробки та реалізації.

Теоретичні аспекти процесів розробки комунікаційних стратегій, їх принципів та підходів наведено в працях Дж. Лейхиффа, Дж. Пенроуза та М. Кравця [11; 12], аналіз яких дав змогу з'ясувати основні тенденції у підходах до їх розробки. Зважаючи на те, що комунікаційна стратегія пов'язує сучасний базовий момент відліку з моментом майбутнього, коли стратегічні цілі будуть досягнуті, то ці процеси теоретично розглядаються одночасно завдяки структуруванню ситуацій як послідовних кроків до визначеної цілі. Кожен етап просування цілі моделює ситуацію поступової модернізації визначених елементів комунікацій чи технологій їх використання на новітні та більш перспективні елементи прогнозованого майбутнього [14, с. 9].

Для оцінки комунікаційних стратегій деякі іноземні дослідники роблять акцент на таких критеріях, як: інформаційність, достовірність, точність повідомлень та рівень сприйняття їх цільовими аудиторіями [28; 29; 30]. На нашу думку, їх необхідно врахувати під час розробки комунікаційних стратегій загалом, у тому числі і на місцевому рівні. Ще одним важливим аспектом комунікаційної стратегії є її відповідність стратегічним цілям суб'єкта місцевого самоврядування, а саме стратегії чи програми соціально-економічного розвитку.

З огляду на це, варто взяти до уваги «Положення написання комунікаційної стратегії програм розвитку», яке було детально розроблено координаційною групою з питань програми ЮНІСЕФ як практичний посібник для фахівців із розвитку для керівництва процесом написання комунікаційної стратегії, програми чи проєкту та яке підтримує таку програму для досягнення визначених, особливо його соціальних чи поведінкових цілей [32]. У процесі розробки варто використати комплексний системний підхід COMBI (Communication for Behavioral Impact – комунікація для впливу на поведінку), який було розроблено Х. Еверхолдом та Р. Елілом. Підхід передбачає 10 кроків для моделі планування комунікацій, вони не обов'язково виконуються в такій послідовності, деякі етапи можуть повторюватися: відповідність стратегічній меті; визначення цілі поведінки, що очікуються; проведення ситуаційного, за зразком «ринкового», аналізу щодо точного поведінкового результату; очікувана поведінка цільової аудиторії та розробка повідомлень і їх пре-тестування; розробка плану дій; управління, опис управління реалізацією; моніторинг та оцінка впливу; розробка календарного графіка виконання та план реалізації; визначення ресурсів та бюджету [32, с. 10].

Вагоме значення у процесі розробки та реалізації комунікаційної стратегії має команда фахівців з комунікацій, яка буде здійснювати загальне керівництво процесом реалізації та відігравати значну роль у розбудові та підтримці партнерських відносин протягом життєвого циклу місцевої програми (стратегії). У більшості європейських країн у владних структурах створено спеціальні комунікаційні офіси/центри, основне завдання працівників яких – координація зв'язку між усіма представниками ключових партнерів стратегії (стейкхолдерами) та синхронізації їхніх дій у взаємодії з цільовими аудиторіями. Заінтересовані сторони визначаються за результатами їх аналізу на етапі планування комунікаційної стратегії. На місцевому рівні такими стейкхолдерами можуть бути: органи державної влади, територіальна громада, бізнес-структури, неурядові організації, науковці, інші органи місцевого самоврядування, у тому числі й іноземні, посадові особи органів місцевого самоврядування тощо.

Процес розробки і реалізації комунікаційних стратегій є нелінійним і може бути розділений між різними групами: оцінювання, аналіз та проектування (етап розробки); впровадження розробленого плану, моніторинг і оцінка (етап реалізації).

Велике значення має процес планування, що вибудовує фундамент, на якому здійснюватиметься комунікація. На цьому етапі аналізуються заінтересовані сторони, визначаються партнери, соціологічні дані та проектні документи, тобто стратегії чи програми розвитку. Ці види аналізу важливі не тільки для розробки комунікаційної стратегії, але є частиною програмного планування соціальних змін і поведінки. На етапі планування програми важливо визначити роль комунікацій, які мають бути спрямовані на підтримку соціальних цілей і цілей зміни поведінки.

Аналіз ситуації має описувати конкретну проблему розвитку, яку вирішує програма чи стратегія, та має базуватись на досягненні її цілей, безпосередніх аспектів проблеми, в тому числі соціально-культурних питань. Аналіз має описувати, які практики соціальної структури можуть сприяти бажаним змінам. У результаті має бути чітке уявлення про масштаб проблеми, її негативний вплив стосовно населення, а також хто має вигоду від проблеми і чому. Комунікаційна стратегія має базуватись не тільки на комунікаційних і інформаційних аспектах, а також на інших заходах, наприклад, проведення масових, культурних акцій, святкування місцевих і державних свят тощо. Ситуаційний аналіз описує

широкі сфери розвитку проблеми, її основні причини і наслідки на рівні країни.

Етап планування ґрунтується на державних та місцевих стратегіях розвитку, ключові стейкхолдери яких залучаються до комунікаційного процесу органу місцевого самоврядування. Найбільш важливим у процесі розробки комунікаційних стратегій є аналіз учасників та цільових аудиторій. Учасники – це ті стейкхолдери, які долучаються до процесу комунікації, володіють певним набором ресурсів і також заінтересовані у кінцевому результаті стратегії розвитку. Цільові аудиторії – це ті, чия поведінка підлягає змінам. Для кожного з них має бути своя стратегія комунікацій, діалог. Етап планування передбачає також проведення аналізу поведінки: встановленню цілей та аналізу типів поведінки, вибраних для змін. Цілі поведінки є важливими не тільки для планування програми та комунікації, але й для моніторингу. Поведінкові цілі визначаються з кінцевої мети стратегії розвитку, без їх чіткого розуміння та визначення ефекту від реалізації комунікаційної стратегії не буде.

Комунікаційні канали визначаються на підставі аналізу учасників, вони мають бути адекватними для доступу до них. Характеристика кожного з комунікаційних каналів необхідна для вибору способу та вигляду інформації, яка буде ним транслюватися. Найпоширенішими комунікаційними каналами, які можуть впливати за зміну поведінки, є: телебачення, радіо, фільми, відео-сюжети, ролики, новинні репортажі, журнали, постери, соціальна реклама, соціальні мережі тощо.

Соціальні зміни і поведінка не можуть бути наслідком тільки збільшення індивідуальних знань. Зміни тягнуть за собою створення сприятливого середовища для ширшого кола спільнот, територіальної громади. Роль комунікації полягає у створенні позитивних змін на всіх рівнях за допомогою соціальної мобілізації та зміни поведінки і пов'язані з програмним втручанням для «увімкнення» та підтримки цих змін. Комунікація не може бути окремою подією, всі заходи мають бути інтегровані і доповнювати структуру програми і забезпечені відповідними ресурсами.

Процес планування, реалізації та моніторингу здійснюються через цільові аудиторії, групи осіб, яких зміни стратегії торкнуться найбільше. Має бути заплановано пре-тестування меседжів для відповідних учасників з метою внесення коригувальних дій у комунікаційний процес. Взаємодія з цільовими аудиторіями та їх участь мають бути протягом усіх етапів розробки, реалізації та моніторингу комунікаційної стратегії.

Цілі комунікації зорієнтовані на очікуваний ефект стратегії розвитку та кінцевий результат комунікаційної програми. Комунікаційні цілі визначають, як поведінка учасників і партнерів розвиватиметься і змінюватиметься протягом реалізації комунікаційної стратегії. Не варто плутати їх з результатами програми. Мета комунікації – не опис діяльності, а спрямованість на результат діяльності. Тому мета комунікації має бути вибудована за концепцією SMART IC, тобто вона має бути: specific – конкретна; measurable – вимірна; achievable – досяжна; relevant – реалістична; time-related – обмежена часом; inspiring – надихаюча; chirographic – написана на папері [19, с. 12].

Розробка комунікаційної стратегії передбачає побудову матриці, де відображено роль і участь усіх учасників. У тому числі має бути приділено увагу лідерству, тобто політичним, бізнес та громадським лідерам, лідерам думок національного та місцевого рівнів. Їхня роль у цьому процесі полягає у забезпеченні додаткового мотивування цільових аудиторій та створенні відповідного сприятливого середовища для відповідної програми шляхом вжиття таких заходів, як: зміна політики, розподіл ресурсів, обговорення критичних питань, участь у громадських обговореннях.

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

Важливо зазначити, що в процесі розробки основної комунікаційної стратегії мають бути враховані допоміжні: прес/PR-план, маркетинговий план, план антикризових комунікацій, Digital-стратегії тощо, які доповнюватимуть її сферами та аспектами впровадження. Так, прес/PR-план визначає конкретні кроки у взаємодії зі ЗМІ: преса, радіо, телебачення тощо має тісний зв'язок із загальною комунікаційною стратегією. Маркетинговий план використовується за необхідності і має таку ж структуру, як і комунікаційна стратегія з метою просування продукту чи послуги на ринок. План антикризових комунікацій розробляється на підставі аналізу ситуації (SWOT-аналізу) та передбачає комплекс антикризових та антиризикових заходів, коли потрібно швидко долати кризу/конфлікт, формується в окремий план антикризових комунікацій.

Окрему увагу варто приділити Digital-стратегіям – доволі інноваційному типу комунікаційних стратегій, що охоплює питання використання можливостей Інтернету та цифрових аспектів управління комунікаційним процесом. До них належать: ефективність вебсайтів, використання соціальних мереж, проведення онлайн-кампаній, визначення онлайн-ресурсів та засобів інтернет-маркетингу. Такі стратегії активно використовуються у політичному і бізнес-середовищі. До найбільш дієвих інноваційних комунікаційних технологій можемо віднести такі: Big Data Analytics, digital communications (цифрові або інтерактивні зв'язки), соціальний медіа маркетинг (SMM), трендсетінг, ембієнт-медіа, Event-маркетинг, Buzz-маркетинг, Маркетинг-мікс, real-time communication тощо.

Зазначені технології можуть бути застосовані у відповідності до стратегічної мети, результатів аналізу цільових аудиторій, потенціалу органу місцевого самоврядування та виду комунікаційної стратегії. Тому окремо варто приділити увагу питанням класифікації комунікаційних стратегій. Вітчизняний дослідник С. Штурхецький запропонував таку класифікацію на рівні місцевого самоврядування: за стратегічною метою (політична ідентифікація, імідж, місія) та за ієрархічною структурою (стратегія, тактики, комунікативні ходи) [26, с. 4–5]. Однак, на наш погляд, така класифікація потребує вдосконалення, деталізації та доповнення. Ми пропонуємо класифікувати комунікаційні стратегії за такими ознаками, як:

– *суб'єктна* – в основі якої лежить необхідність зміни образу органу місцевого самоврядування або ставлення до його діяльності у сприйнятті цільовими аудиторіями чи територіальною громадою загалом: брендингу, ребрендингу, супроводу основної діяльності тощо;

– *об'єктна* – що передбачає досягнення певної стратегічної мети та внесення змін у сприйняття та коригування поведінки цільових аудиторій: супроводу реформ, реалізації стратегій, програм розвитку території;

– *територіальна* – яка передбачає чітку орієнтацію на цільову аудиторію за географічною ознакою: внутрішню (громадяни України) і зовнішню (громадяни інших країн), а також за масштабами цільових аудиторій: загальнодержавну, регіональну, місцеву;

– *галузєва* – якою передбачається чітка орієнтація на заплановані зміни у відповідних сферах та галузях: освіті, економіці, національній безпеці, міжнародних відносинах тощо.

– *типом впливу* – якою передбачено закріплення чи викорінення певних поведінкових

патернів: подолання кризи, боротьбу з негативним явищем – корупцією, іншими соціальними патологіями; підтримку нового політичного курсу держави, формування активної громадянської позиції, національної самобутності тощо.

Таке розмаїття комунікаційних стратегій, на нашу думку, сприятиме чіткому визначенню стратегічної мети та кінцевої очікуваної поведінки цільових аудиторій, на яку спрямовано інформаційний вплив органу місцевого самоврядування.

Висновки. Таким чином, можемо узагальнити, що важливим складником будь-якої стратегії чи програми соціально-економічного розвитку, яку розробляють органи місцевого самоврядування, є комунікаційна стратегія, яка визначається як документ, стратегічний комунікаційний орієнтир для планового здійснення інформаційного впливу на потенційні і наявні цільові аудиторії, таргетизовані групи територіальної громади з метою підвищення рівня їх поінформованості про заплановані зміни та формування відповідних поведінкових стереотипів. Ретельно розроблена й успішно реалізована комунікаційна стратегія сприятиме підвищенню ефективності ухвалених місцевою владою рішень та залученню територіальних громад до управління місцевими справами.

Обґрунтовано, що структура комунікаційної стратегії має містити такі складові елементи, як: відповідність стратегічним цілям; визначення бажаної очікуваної поведінки; ситуаційний аналіз; розробка повідомлень і їх пре-тестування; розробка плану дій; опис управління реалізацією; моніторинг та оцінка впливу; розробка календарного графіка виконання та плану реалізації; визначення ресурсів та бюджету.

Узагальнено та доповнено типи комунікаційних стратегій, які можуть розроблятися і реалізовуватися на місцевому рівні: за стратегічною метою й ієрархічною структурою. Подано авторську типологію комунікаційних стратегій за такими ознаками: суб'єктною, об'єктною, територіальною, галузевою та типом впливу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник. 2-ге вид., доп. Київ : ВЦ «Академія», 2009. 264 с.
2. Борисова И.Н. Категория цели и аспекты текстового анализа. *Жанры речи*. Саратов : Колледж, 1999. Вып. 2. С. 82–90.
3. Дейк ван Т. А. Язык. Познание. Коммуникация / пер. с англ., сост. В.В. Петрова ; под ред. В.И. Герасимова. Москва : Прогресс, 1989. 386 с.
4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження КМУ від

24.06.2016 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80#n9>.

5. Ключев Е. Речевая коммуникация : учебное пособие для университетов и вузов. Москва : Изд-во Приор, 1998. 394 с.

6. Комунікаційна стратегія Бердянської міської ради та її виконавчих органів : рішення Бердянської міської ради VII скликання від 23 трав. 2019 р. URL: https://bmr.gov.ua/fileadmin/documentation/session_decisions_projects/2019/62-24-dod1.pdf.

7. Комунікаційна стратегія МОН 2017–2020 : рішення колегії МОН від 26.05.2017 № 4/1-15. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikacijna-strategiya-mon-2017-2020.pdf>.

8. Комунікаційна стратегія Слобожанської територіальної громади. 2018. URL: <http://slobozhanska.gromada.site/Publics/pdf>.

9. Комунікаційна стратегія реформи державного управління. Проект. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15883/Komunikatsiina_strategiia_reformy_derzhavnoho_upravlinnia_Ukrainy.pdf?sequence=1&isAllowed=.

10. Коник Д. Стратегічні комунікації : посібник для державних службовців. МБПР. Київ : ТОВ «ОБНОВА КОМПАНІ», 2016. 256 с.

11. Кравец М.А. Коммуникативная стратегия: систематизация, подходы к разработке. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2013. № 1. С. 149–153.

12. Лэйхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации. Санкт-Петербург, 2001. 688 с.

13. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років / МФ «Відродження». URL: <http://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf>.

14. Почепцов Г.Г. Стратегия. Москва : Рефл-бук, Киев : Ваклер, 2005. 384 с.

15. Про затвердження плану заходів на 2019 рік з реалізації Стратегії комунікацій у сфері європейської інтеграції на 2018–2021 роки : Розпорядження КМУ від 30.01.2019 р. № 83-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-na-2019-rik-z-realizaciyi-strategiyi-komunikaciyi-u-sferi-yevropejskoji-integraciyi-na-20182021-roki>.

16. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження КМУ від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

17. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері європейської інтеграції на 2018–2021 роки : Розпорядження КМУ від 25.10.2017. № 779-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250383204>.

18. Проект Комунікаційної стратегії Баштанської ОТГ на 2019–2026 рр. URL: <https://bashtanka.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Proekt-Komunikacijnoi-strategii-Bashtanskoi-OTG.pdf>.

19. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту : навчальний посібник. / Авт. кол.: О.В. Пономаренко, Т.К. Гречко, Ю.В. Ковбасюк, С.М. Коник, В.О. Ніколаєв, С.А. Романюк, С.К. Хаджираєва ; за заг. ред. проф. Ю.В. Ковбасюка. Київ : Освіта України, 2014. 176 с.

20. Сивак Т.В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с.

21. Соціологічна енциклопедія / укладач В. Городяненко. Київ : Академвидав, 2008. 364 с.
22. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 р. (проект) / МОН України. URL: http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf.
23. Тишевська-Шапошнік О.В. Комунікативні стратегії як складник розвитку туристичної сфери. *Вісник*. 2012. Вип. 35. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/hak_2012_35_22.pdf.
24. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16.09.2014 р. № 1678-VII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
25. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. *Громадський простір*. 2017. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruksiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannamy>.
26. Штурхецький С. Комунікативні стратегії у місцевому самоврядуванні : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. держ. упр. : 25.00.04. АМУ. Київ, 2011. 20 с.
27. Штурхецький С.В. Комунікативні стратегії у місцевому самоврядуванні: аспект соціальної дії. *Соціум. Наука. Культура*. URL: <http://intkonf.org/shturhetskij-sv-komunikativni-strategiyi-u-mistsevomu-samovryaduvanni-aspekt-sotsialnoyi-diyi/>.
28. Cornelissen J. Corporate Communications: theory and practice. London : SAGE Publications, 2004. 206 p.
29. Ferguson S.D. Communication planning: an integrated approach. London : SAGE Publications, 1999. 262 p.
30. Gemert L. van. Design a strategic communication plan. *Communication*. 1999. No. 25 (1/2). Pp. 73–87.
31. White paper. Narrative development in coalition operations. Version 1.0. *Multinational information operations experiment*. 1 September 2014. 41 p. URL: https://www.lymec.eu/wp-content/uploads/2017/09/Narrative-Tool-v1-0_20141113_Final_Final.pdf.
32. Writing a communication strategy for development programs. A guideline for program managers and communication officers. UNISEF, 2008. 76 p.