

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра економіки та публічного управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
Магістр

на тему: «**Формування комунікаційної стратегії комунального підприємства як чинника реалізації стратегії його розвитку**»

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою Зв'язки з
громадськістю спеціальності
281 Публічне управління та
адміністрування другого
(магістерського) рівня вищої освіти
групи 1
Нос Вікторія Вікторівна
Рецензент: Коваль Ганна
Володимирівна

Полтава – 2025 року

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра економіки та публічного управління

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Вікторія МЕДВІДЬ
22 вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Нос Вікторії Вікторівни

1. Тема роботи: «Формування комунікаційної стратегії комунального підприємства як чинника реалізації стратегії його розвитку», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та публічного управління Сердюк О. І.
Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від 22 вересня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 28 листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:
інформація з офіційного вебсайту Полтавської міської ради;
інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, наукові джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні основи формування комунікаційної стратегії
Розділ 2. Практика комунікаційної взаємодії комунальної установи в процесі забезпечення її діяльності
Розділ 3. Обґрунтування базових складових комунікаційної стратегії комунальної установи як чинник реалізації стратегії її розвитку
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі 22 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	22.10.24 – 24.10.24	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	28.10.24 – 26.11.24	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	27.11.24 – 18.02.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	19.02.25 – 31.03.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	01.04.25 – 14.05.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	15.05.25 – 01.08.25	виконано
7	Виконання проєктно-рекомендаційного розділу роботи	04.08.25 – 24.10.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи	27.10.25 – 23.11.25	виконано
9	Нормоконтроль	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25 – 27.11.25	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	02.12.25	

Здобувач вищої освіти

Вікторія НОС

Керівник роботи

Ольга СЕРДЮК

АНОТАЦІЯ

Нос Вікторія Вікторівна. Формування комунікаційної стратегії комунального підприємства як чинника реалізації стратегії його розвитку. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційну роботу присвячено вивченню процесу розробки комунікаційної стратегії, основних етапів та складових компонентів з метою синхронізації цілей стратегії комунікації комунального підприємства з стратегічними цілями його розвитку.

Об'єктом дослідження є комунікаційний процес та процес розробки комунікаційної стратегії. Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів комунікаційного процесу та процесу розробки комунікаційної стратегії, основних етапів та складових компонентів.

В кваліфікаційній роботі досліджено поняття комунікаційної стратегії, її основні функції, критерії реалізації, чинники, що визначають зміст та хід реалізації комунікаційної стратегії органів влади, актуальні інструменти підвищення ефективності комунікаційної діяльності органів влади в сучасних умовах. Встановлено, що одним із недоліків існуючих комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування в Україні є їх слабкий зв'язок із затвердженими пріоритетами розвитку громади.

Окреслено стратегічні пріоритети комунального підприємства Мачухівської сільської територіальної громади, що було об'єктом вивчення: розширення спектру реабілітаційних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, модернізація матеріально-технічної бази, розширення партнерства, запровадження системи моніторингу та оцінки якості послуг. З'ясовано, що система комунікації комунального підприємства є недосконалою. Мешканці громади очікують більшої підтримки людей у складних життєвих ситуаціях та

більш чіткого врахування потреб і очікувань людей з інвалідністю.

Визначено пріоритетні напрями діяльності комунального підприємства Мачухівської сільської територіальної громади на 2026-2029 роки: психосоціальну адаптацію ветеранів, інтеграцію родин у процес реабілітації, адаптацію до цивільного життя, запобігання посттравматичним стресовим розладам та самогубствам, фізичну реабілітацію. Окреслено стратегічні цілі його розвитку: розширення спектру реабілітаційних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, покращення інфраструктури та обладнання, розгортання партнерської мережі, запровадження системи моніторингу якості послуг.

Окреслено основні складові комунікаційної стратегії комунального підприємства Мачухівської сільської ради. Її мета – мобілізація підтримки громадськості та ключових груп зацікавлених сторін для реалізації власної стратегії розвитку підприємства та успішної реалізації його цілей і завдань. Цілі окреслено як: фокусування на потребах і запитах користувачів різних цільових груп, підтримання неперервного діалогу; оптимізація внутрішніх комунікацій задля ефективнішої роботи підприємства через навчання персоналу; налагодження взаємодії з аутсорсинговими партнерами для розвитку інфраструктури підприємства; активізація зовнішніх комунікацій та оптимізація інформаційних потоків, залучення проактивних груп громадян, експертів до процесів формування та реалізації програми діяльності підприємства.

Для комунального підприємства Мачухівської сільської ради означено цільові аудиторії, власні та зовнішні канали комунікацій, інструменти комунікацій, ресурсне забезпечення реалізації стратегії (місцевий та обласний бюджети, благодійні внески, гранти, волонтерську допомогу, партнерські ініціативи). Рекомендовано визначити контактну особу для медіа та зовнішніх звернень, внутрішніх комунікацій – спеціаліста з комунікацій. Вагомою умовою реалізації Стратегії є проведення систематичного моніторингу та оцінки її виконання з урахуванням об'єктивних показників прогресу.

Ключові слова: територіальна громада, місцеве самоврядування, комунікація, комунікаційний процес, стратегія розвитку, стратегія комунікації.

ANNOTATION

Nos Viktoriya Viktorivna. Formation of a communication strategy of a municipal enterprise as a factor in the implementation of its development strategy. Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for a higher education degree Master's degree in the educational program Public Relations, specialty 281 Public Administration and Management. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the process of developing a communication strategy, its main stages and components in order to synchronize the goals of the communication strategy of a municipal enterprise with the strategic goals of its development.

The object of the study is the communication process and the process of developing a communication strategy. The subject of the study is the set of theoretical and practical aspects of the communication process and the process of developing a communication strategy, its main stages and components.

The qualification work explores the concept of a communication strategy, its main functions, implementation criteria, factors that determine the content and progress of the implementation of the communication strategy of government bodies, relevant tools for increasing the effectiveness of government communication activities in modern conditions. It has been established that one of the shortcomings of the existing communication strategies of local governments in Ukraine is their weak connection with the approved priorities for community development.

The strategic priorities of the communal enterprise of the Machukhiv rural territorial community, which was the object of study, are outlined: expanding the range of rehabilitation services, strengthening human resources, modernizing the material and technical base, expanding partnerships, introducing a system for monitoring and assessing the quality of services. It has been found that the communal enterprise's communication system is imperfect. Community residents expect more support for people in difficult life situations and more clear consideration of the needs and expectations of people with disabilities.

The priority areas of activity of the communal enterprise of the Machukhiv rural territorial community for 2026-2029 have been determined: psychosocial adaptation of veterans, integration of families into the rehabilitation process, adaptation to civilian life, prevention of post-traumatic stress disorders and suicides, physical rehabilitation. The strategic goals of its development have been outlined: expanding the range of rehabilitation services, strengthening human resources, improving infrastructure and equipment, deploying a partner network, and introducing a system for monitoring the quality of services.

The main components of the communication strategy of the communal enterprise of the Machukhiv village council are outlined. Its goal is to mobilize the support of the public and key groups of stakeholders to implement the enterprise's own development strategy and successfully implement its goals and objectives. The goals are outlined as: focusing on the needs and requests of users of various target groups, maintaining continuous dialogue; optimizing internal communications for more efficient operation of the enterprise through personnel training; establishing interaction with outsourcing partners for the development of the enterprise's infrastructure; activating external communications and optimizing information flows, involving proactive groups of citizens and experts in the processes of forming and implementing the enterprise's activity program.

For the communal enterprise of the Machukhiv Village Council, target audiences, internal and external communication channels, communication tools, and resource provision for the implementation of the strategy (local and regional budgets, charitable contributions, grants, volunteer assistance, partnership initiatives) have been identified. It is recommended to identify a contact person for media and external appeals, internal communications - a communications specialist. A significant condition for implementing the Strategy is systematic monitoring and assessment of its implementation, taking into account objective indicators of progress.

Keywords: territorial community, local government, communication, communication process, development strategy, communication strategy.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сердюк О.І., Нос В. В. Розроблення комунікаційної стратегії в організаціях публічної сфери: Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. 257 с. С. 64-67.

2. Нос В. В. Синхронізація цілей стратегії комунікації органу місцевого самоврядування зі стратегічними цілями розвитку територіальної громади. *Територія науки : збірник матеріалів наукових досліджень молодих учених [кафедри економіки та публічного управління] Полтавського державного аграрного університету (Полтава, жовтень 2025 року)*. Полтава, ННІ ЕУПІТ. С. 15-19.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ	14
1.1. Поняття, призначення і зміст комунікаційної стратегії	14
1.2. Процес розроблення комунікаційної стратегії в організаціях публічної сфери	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	29
2.1. Загальна характеристика діяльності комунального підприємства	29
2.2. Види комунікацій та складові комунікаційного процесу комунального підприємства	36
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БАЗОВИХ СКЛАДОВИХ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ	46
3.1. Обґрунтування основних компонентів стратегії розвитку комунального підприємства	46
3.2. Синхронізація цілей стратегії комунікації комунального підприємства з стратегічними цілями його розвитку	52
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Відсутність системної та заздалегідь спланованою комунікаційної діяльності призводить до проблем хаотичної комунікації, що знижує ефективність управлінських рішень ОМС, послаблює взаємозв'язок «влада – громада» та безпосередньо негативно впливає на формування реалізацію усіх стратегічних документів на рівні територіальної громади. Комунікаційні стратегії мають активно використовуватися органами місцевого самоврядування (ОМС) як практичний інструмент реалізації місцевих стратегій і програм розвитку, особливо у процесі запровадження реформ та управління змінами, потреба в яких виникає сьогодні в Україні. Отже, дослідження особливостей формування комунікаційної стратегії ОМС є не лише науково актуальним, але й практично значущим. Його результати сприятимуть зміцненню демократичних процесів, підвищенню ефективності місцевого управління та забезпеченню сталого розвитку українського суспільства в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню особливостей формування і реалізації комунікаційних стратегій органів публічного управління присвячено наукові доробки низки вітчизняних вчених, серед яких: В. Андріяш та Н. Торхова [2], Л. В. Гриневич та В. О. Буслаєв [6], В. Гулай [7], В. В. Дабіжа та Д. В. Пискун [9], О. В. Баклажов, Н. С. Величко та О. О. Козлюк [12], А. Завербний [13], О. В. Зінов'єва [15], Н. М. Левченко, Н. В. Дацій, І. Ю. Родченко [23], К. С. Лозовська [26], О. Михайлова [27, 28], А. Ю. Мунько та С. О. Шумейко [29], С. А. Чукут. та В. О. Яценко [55] та ін. Однак вони увагу зосереджують здебільшого на комунікаціях з громадськістю державних органів та ОМС, тоді як приділено недостатньо уваги комунікаційним процесам в комунальних підприємствах, які є об'єктом права ОМС. Це зумовлює потребу в подальших розвідках з даної проблематики.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування процесу розробки комунікаційної стратегії, основних етапів та складових компонентів, що дасть змогу синхронізувати цілі стратегії комунікації

комунального підприємства з стратегічними цілями його розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити поняття, призначення і зміст комунікаційної стратегії;
- охарактеризувати процес розроблення комунікаційної стратегії в організаціях публічної сфери;
- здійснити загальну характеристику діяльності комунального підприємства;
- охарактеризувати види комунікацій та складові комунікаційного процесу комунального підприємства;
- окреслити основні компоненти стратегії розвитку комунального підприємства;
- обґрунтувати синхронізацію цілей стратегії комунікації комунального підприємства з стратегічними цілями його розвитку.

Об'єктом дослідження є комунікаційний процес та процес розробки комунікаційної стратегії.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів комунікаційного процесу та процесу розробки комунікаційної стратегії, основних етапів та складових компонентів.

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною основою наукового дослідження є фундаментальні положення забезпечення комунікаційного процесу та процесу розробки комунікаційної стратегії, наукові праці вчених з даної проблематики. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися загальні та спеціальні методи, зокрема: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних засад процесу розроблення комунікаційної стратегії та практики комунікацій із громадськістю; описовий та системний підхід – для комплексного розгляду процесів врахування стратегічних пріоритетів комунального підприємства при обґрунтуванні цілей його комунікаційної стратегії; статистичні методи – для обробки кількісних даних, що характеризують комунікаційний процес на комунальному підприємстві.

Інформаційна база: нормативно-правові акти – закони, постанови та інші

регулюючі документи, що визначають хід комунікацій організацій публічної сфери з громадськістю; наукова література – монографії, статті, підручники, які висвітлюють теоретичні та прикладні аспекти удосконалення комунікацій з громадськістю; інтернет-ресурси, зокрема, офіційні дані сайту Мачухівської територіальної громади; документація громади – звіти, програми, стратегія, бюджети та інші матеріали, що відображають практичну діяльність органів місцевого самоврядування.

Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність.

До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

– практична синхронізація цілей стратегії комунікації комунального підприємства зі стратегічними цілями його розвитку;

– визначення контактної особи як спеціаліста зі зв'язків з громадськістю в межах комунікаційного напрямку діяльності комунального підприємства з таким колом обов'язків: збір внутрішньої інформації; забезпечення журналістів інформаційними матеріалами, підтримку контакту зі медіа; підготовку та розсилку інформаційних матеріалів; моніторинг веб-сайту, соціальних мереж, ведення Telegram/Viber/інших каналів обміну повідомленнями; моніторинг коментарів про комунальне підприємство, зовнішніх матеріалів та зовнішньої думки; підготовку та публікацію власних матеріалів.

Практична значущість полягає у обґрунтуванні основних компонентів стратегії комунікації КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЦЕНТР РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВИХ, ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ І НАСЕЛЕННЯ, ПОСТТРАЖДАЛОГО ВІД ВОЄННИХ ДІЙ» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ПОЛТАВСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ, за умови синхронізації цілей стратегії комунікації комунального підприємства зі стратегічними цілями його розвитку, що сприятиме забезпеченню їх реалізації.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у збірнику матеріалів міжнародної

конференції та збірнику матеріалів наукових досліджень молодих учених.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези:

– «Розроблення комунікаційної стратегії в організаціях публічної сфери», які включено до матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції «Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика», м. Полтава, 5 листопада 2025 року;

– «Синхронізація цілей стратегії комунікації органу місцевого самоврядування з стратегічними цілями розвитку територіальної громади», які включено до збірника матеріалів наукових досліджень молодих учених [кафедри економіки та публічного управління] Полтавського державного аграрного університету «Територія науки» (м. Полтава, жовтень 2025 року).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 64 сторінках, складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 59 найменувань, 1 додатку. Кваліфікаційна робота містить 10 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Поняття, призначення і зміст комунікаційної стратегії

Найефективнішим способом розбудови ефективної системи комунікації для побудови партнерських відносин між державою та громадянським суспільством є розробка і впровадження комунікаційних стратегій.

Розглянемо поняття «стратегія». Стратегія, в загальному сенсі слова, вважається довгостроковою програмою діяльності організації, підприємства, установи, яка потребує постійного контролю, оцінки та корекції в процесі реалізації [16, с. 13]. Дослідниця Н. Лікарчук визначає стратегію як «комплекс взаємопов'язаних заходів щодо покращення життєдіяльності будь-якого об'єкта», загальну довгострокову програму діяльності та процедуру розподілу пріоритетів та потенціалу певної структури на шляху до цілей [24, с. 38].

Комунікаційну стратегію В. Гулай розуміє як план оптимального втілення комунікативних намірів [7, с. 91]. Є. Романенко визначає її як засіб окреслення системи комунікативних інструментів, процедур та функцій, що забезпечують становлення та втілення державної політики, здатної створити ефективний комунікативний простір для держави [47, с. 145]. На його думку, комунікаційну стратегію слід розуміти як засіб проектування державними органами системи комунікативних інструментів, що забезпечують становлення та втілення державної політики. Результатом реалізації комунікаційної стратегії є формування комунікативного простору, що включає всіх зацікавлених сторін у процесі державного управління.

Науковець О. Курбан радить використовувати комунікаційну стратегію як інструмент комплексного планування, який дозволяє моделювати комунікаційну діяльність організації на макрорівні системного планування, як корпоративну комунікаційну концепцію [22, с. 37]. Перший варіант концепції – детальний

(висвітлення всіх пунктів та наявність тижневого або, за необхідності, щоденного плану роботи); другий – схематичний (формулювання основних завдань та наявність місячного плану). Складовою комунікаційної концепції є PR-стратегія, яка повинна визначати місію, завдання та напрямки комунікативної діяльності організації.

Приєднаємося до думки В. І. Андріяша та Н. О. Торхової [2, с. 37] про те, що комунікаційну стратегію в органах влади доцільно визначати як належним чином затверджену комплексну програму діяльності, спрямовану на досягнення комунікаційних цілей та завдань, створену на основі управлінських пріоритетів у діяльності органу влади та з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Така стратегія збирає управлінські процеси планування, реагування, контролю, дає змогу оминати спонтанність та безладу у взаємодії з цільовою аудиторією та найкращим чином комбінує канали, форми та засоби комунікації, щоб мати найбільш позитивний вплив на громадськість.

Тому комунікаційна діяльність конкретного органу влади має бути спланованою, організаційно забезпеченою та спрямованою на сприяння реалізації його довгострокових та стратегічних цілей. Слід зазначити, що, виходячи з цього визначення, стратегічною метою комунікації має бути побудова довіри між владою та місцевою громадою, а також іншими цільовими аудиторіями (бізнесом, зацікавленими сторонами), які є важливими та можуть впливати на її діяльність [6, с. 26].

Комунікаційна стратегія – це складник системного планування, що моделює комунікаційну діяльність державної установи. Дослідники зазначають, що така стратегія може мати дві форми: схематичну, яка детально та в загальних рисах описує основний зміст комунікації, охоплюючи всі етапи та механізми взаємодії та покроковий комунікаційний план встановлення комунікативних відносин, та опис PR-стратегії організації [22, с. 37].

За останнього підходу комунікаційна стратегія – це офіційний документ, що регламентує комунікаційну діяльність державного органу, узагальнює сукупність інструментів, методів та прийомів, призначених для поширення

інформації про ідеологічні напрямки цього органу та конкретну державну політику, а також для встановлення постійного діалогу з представниками бізнес-спільноти з метою уточнення та врахування інтересів усіх сторін у процесі реалізації економічних та інших державних нормативних актів. Та насамперед, комунікаційна стратегія – це бачення динаміки змін на певний періоду сфері поступу зв'язків з громадськістю [2, с. 222].

На думку В. Білоуса, довгостроковий план, який фактично є загальною стратегією досягнення заявлених цілей, може бути розрахований на період понад п'ять років [14, с. 39]. Дослідники розгортання комунікаційної діяльності в судових органах визначили інший період, що охоплюється комунікаційною стратегією, – два роки. Цей період можна вважати оптимальним через вражаючі темпи розвитку інформаційного законодавства, розширення діапазону конкретних методів комунікації в системі управління, змін в управлінні комунікаційною діяльністю.

Відмітимо, що комунікаційна стратегія систематизує підходи до передавання інформації та зворотного зв'язку. Органи влади, зокрема ОМС, часто співпрацюють з зацікавленими сторонами (громадянами, представниками бізнесу, ГО та ЗМІ [29]. Через відсутність єдиного стратегічного бачення можемо отримати хаотичні комунікації, що викличе соціальну напруженість та перешкоджатиме порозумінню. Крім того, як наголошують Н. Левченко, Н. Даційн та І. Родченко, комунікаційна стратегія зацентрована на врахуванні інтересів та потреб різних верств населення. Управління інформаційними потоками дозволяє органам влади, зокрема ОМС, зрозуміти проблеми громадян та оперативно їх вирішити [23]. Ще один важливий аспект – це встановлення авторитету та зміцнення довіри до влади. Репутаційні ризики органів влади в епоху інформаційних технологій можуть суттєво позначитися на легітимності та ефективності їх роботи [21; 56, с. 24].

Контролювати інформаційний простір, оперативно реагувати на кризи та запобігати дезінформації зможе чітко структурована комунікаційна стратегія.

Беручи до уваги наведені вище визначення сутності комунікаційних

стратегій для органів державного управління, зазначимо їх основні функції:

– формулювання політики: формування комунікаційної стратегії дозволяє уточнити бачення органу влади щодо напрямку та ідеологічних принципів, за якими має реалізовуватися (економічна) політика, а також визначити цілі політичної діяльності, пов'язаної з взаємодією комунікації з бізнес-спільнотою;

– аналіз ефективності: комунікаційна стратегія встановлює низку критеріїв діагностики поточної (економічної) політики органу влади та дозволяє йому регулювати та систематизувати свою діяльність з метою досягнення цілей цієї політики;

– оптимізація використання ресурсів: комунікаційна стратегія дозволяє запобігти марним зусиллям у реалізації стратегічних цілей, що означає економію коштів платників податків в органах влади;

– вплив на бізнес-спільноту: комунікаційна стратегія дозволяє сформувати лояльне ставлення бізнес-структур до адекватної регуляторної практики органів влади, запобігти затримці реформ через неправильне сприйняття ініціатив державних структур громадськістю та суб'єктами господарювання;

– підвищення ефективності роботи організації: комунікаційна стратегія в цілому позитивно впливає на успішність функціонування органів влади [15, с. 74-75].

Комунікаційні стратегії ОМС мають значну вагу у процесі реалізації стратегій розвитку територій, оскільки вони виконують низку важливих функцій [6, с. 26]:

1. Інформування громадськості. Цю функцію варто обговорити, оскільки сьогодні відбувається багато змін у правовій сфері, у процедурах отримання адміністративних послуг та у стратегіях розвитку окремих територій, а комунікаційні стратегії допомагають інформувати мешканців території про заходи, наміри та події, що плануються місцевою владою.

2. Підвищення довіри. Річ у тім, що прозора та своєчасна інформація сприяє зростанню рівня довіри населення до місцевої влади, що особливо

важливо в періоди змін або криз. Відкритість у комунікаціях дозволяє уникнути припущень та чуток, які можуть зашкодити репутації місцевого самоврядування.

3. Комунікація. Ефективна комунікація дозволяє отримувати зворотний зв'язок від мешканців та формувати розподіл думок, що допомагає враховувати їхні позиції та потреби в процесах розробки та регулювання стратегій розвитку.

4. Мінімізація опору працівників та громадськості. Достатня обізнаність населення щодо причин змін та очікуваних результатів допомагає зменшити опір реформам, що проводяться. Люди, які розуміють важливість та переваги певних заходів, менш схильні до протестів та негативних реакцій.

5. Формування позитивного іміджу органів влади (на рівні країни, регіону, громади). Правильно організована комунікація допомагає формувати позитивний імідж місцевої влади. Це важливо не лише для внутрішнього сприйняття, а й для залучення інвесторів та партнерів, які можуть підтримати розвиток території.

6. Адаптація до впроваджених змін. Існуючі сучасні комунікаційні стратегії дозволяють швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати плани до нових умов, зокрема до умов безпеки. Це забезпечує гнучкість та стійкість стратегій розвитку.

Зробимо висновок про те, що комунікаційна стратегія органу влади як інструмент управління формуванням зв'язків з громадськістю повинна характеризуватися такими основними ознаками [2, с. 230]:

- ініціативність, широта охоплення (головний принцип – «ми не чекаємо, поки ЗМІ звернуться до нас за інформацією, ми спочатку її надаємо», завчасне планування роботи);

- орієнтація на довгострокову перспективу (найчастіше на період двох років);

- врахування потреб та інтересів цільової аудиторії, а не локальних потреб організації;

- опис основних проблем організації та комунікативної діяльності та на цій основі визначення чітких цілей, пріоритетів та завдань установи з

урахуванням можливих загроз та ризиків;

- правильне затвердження, формалізація стратегії (оптимальний обсяг документа для органу державного управління до 20 сторінок);
- реальність реалізації стратегії та опора на існуючі та доступні ресурси;
- врахування сильних та слабких сторін як органу влади в цілому, так і його окремих комунікативних видів діяльності;
- адаптивність, здатність до змін (коригування);
- циклічність (аналіз та корекція реалізації стратегії на різних етапах її реалізації);
- вимірюваність (наявність показників ефективності).

О. Г. Михайлова [28, с. 5-6] визначає дев'ять критеріїв реалізації комунікаційних стратегій організацій, в т. ч. органів влади, а саме:

- відкритість (своєчасне оприлюднення всієї доступної інформації про подію без затримки з метою створення ширшого охоплення зацікавлених сторін та максимально прозорого середовища, що формує довіру);
- розроблення плану дій (окреслення подій органу влади, цікавих для медіа, максимальне залучення їх представників, а також незалежних експертів під час антикризових комунікацій);
- актуальність (знання об'єктивних причин проблемних ситуацій, їх ймовірного деструктивного перебігу та негативних наслідків і доведення їх до відомої громадськості);
- наявність ефективної нормативно-правової бази (комунікаційна діяльність має спиратися на чинні нормативно-правові акти); обговорення соціально-економічних наслідків кризових явищ;
- компетентність та повноваження у поширенні інформації серед широкого кола громадськості (чітке визначення «структури» офіційного інформаційного повідомлення триваючих конфліктних подій у рамках своїх функціональних повноважень);
- координація інформаційних потоків в кризових ситуаціях (органи

влади мають чітко зосередитися на ефективних засобах взаємодії в медіапросторі з різними групами населення, залежно від їх вікової групи, інтересів та соціального статусу);

- громадська думка (чітке визначення та залучення формальних та неформальних лідерів, відомих експертів у сфері управління та вирішення конфліктів, що визначатиме громадську думку);

- врахування соціально-культурних, вікових та демографічних характеристик аудиторії, умовної варіативності комунікаційних стратегій державних органів відповідно до цих характеристик (під час роботи з населенням необхідно вести діалог з урахуванням звичаїв та менталітету, віку та статі, а також соціального статусу зібраних груп населення, щоб зменшити різне сприйняття офіційної інформації, що надсилається).

Тому в умовах мінливого сучасного світу розробка та впровадження комунікаційної стратегії в публічному управлінні є дуже важливим завданням для забезпечення взаємодії між владою і суспільством. Забезпечення відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю за допомогою сучасних засобів комунікації підвищить ефективність публічного управління. Для досягнення цієї мети уряди повинні постійно вдосконалювати свої комунікаційні стратегії, враховуючи нові технології та соціально-культурні тенденції.

1.2. Процес розроблення комунікаційної стратегії в організаціях публічної сфери

Наразі кожен державний орган має можливість розробляти власну стратегію, враховуючи специфіку своєї діяльності.

Комунікаційні стратегії «повинні формуватися відповідно до певних принципів: ініціативність керівника, довіра, розуміння, діалог, вплив, координація, чіткий фокус (напрямок), реагування на обставини, стабільність», надійність тощо [13, с. 14; 9, с. 96].

Основні етапи розробки та просування комунікаційної стратегії ґрунтовно описані в «Положенні щодо написання комунікаційної стратегії для програм розвитку», що розроблене групою координації програм ЮНІСЕФ. Дане Положення є практичним посібником для фахівців з написання комунікаційної стратегії для програми чи проекту підтримки такої програми, для досягнення конкретних цілей [59]. Процес розробки повинен складатися з п'ять етапів: 1) аналіз (ситуації, аудиторії та поведінкових характеристик учасника та каналів комунікації); 2) стратегічне проектування – цілі комунікації, вибір каналу, план впровадження та план моніторингу та оцінювання; 3) розробка (в т. ч. повідомлення та тестування (зокрема, пілотне); 4) впровадження та моніторинг (зокрема, нарощування потенціалу; 5) оцінювання та планування.

Низкою науковців виокремлено такі сім основних етапів створення комунікаційної стратегії: проведення комунікаційного аудиту, окреслення цілей та завдань, аналіз цільової аудиторії, визначення ключових повідомлень, вибір каналів та інструментів комунікації, розробка плану впровадження, моніторинг та оцінка ефективності [46]. В. Білоус пропонує загальний підхід до розробки стратегічного плану, який складається з восьми етапів: 1) окреслення ролі та завдань діяльності; 2) визначення ключових напрямків трансформації системи комунікації; 3) окреслення показників ефективності; 4) постановка цілей; 5) розробка планів діяльності; 6) забезпечення контролю; 7) окреслення каналів комунікації; 8) втілення плану [5, с. 33]. Подібний підхід пропонує С. Шубін, який зазначає, що успішність планів розгортання зв'язків з громадськістю безпосередньо зумовлена рівнем конкретизації визначених цілей [57, с. 918].

Українське законодавство не встановлює стандартів формування комунікаційної стратегії для органів влади, проте науковці мають щодо цього власну думку. Так, М. Логунова пропонує таку структуру комунікаційної стратегії: 1) загальні цілі; 2) комунікаційні цілі; 3) аналіз передумов втілення стратегії; 4) обрання стратегії для досягнення цілей; 5) створення та моніторинг плану діяльності; 6) вибір каналів комунікації [25, с. 85]

Комунікаційна стратегія органів влади, зокрема ОМС, повинна включати

кілька ключових елементів, які забезпечать ефективну взаємодію з громадськістю та реалізацію стратегічних цілей. Спираючись на результати наукових досліджень [10, 17, 30, 32, 45, 49], виділимо основні компоненти (блоки), які варто враховувати:

1. Результати аналізу поточної ситуації, що включає оцінку інформаційного середовища, аналіз сильних та слабких сторін існуючих комунікацій, а також визначення ключових проблем та питань. У цьому блоці слід описувати досвід органу влади та те, як він може сприяти необхідним змінам. Результатом такої роботи має бути чітке уявлення про тип та масштаб проблеми, її вплив на населення, а також про тих, хто отримує вигоду від проблеми, і з якої причини. Аналіз ситуації повинен містити опис конкретної проблеми розвитку та базуватися на досягненні її цілей з урахуванням соціально-культурних особливостей території. Комунікаційна стратегія повинна базуватися як на комунікаційно-інформаційних аспектах, так і на інших видах діяльності, наприклад, проведенні культурно-масових заходів, екологічних заходів, святкування місцевих та державних свят тощо. На основі аналізу ситуації визначаються основні причини та наслідки проблеми на рівні країни.

2. Цілі та завдання, які повинні ґрунтуватися на встановленні стратегічних комунікаційних цілей, а також визначенні конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) завдань. Велике значення має процес планування, який закладає основу для комунікації. На цьому етапі визначається коло зацікавлених сторін, партнери, результати соціологічних опитувань та проектні документи (стратегії або програми розвитку на певний період). На етапі планування програми важливо визначити роль комунікацій, спрямованих на підтримку соціальних цілей та цілей зміни поведінки.

3. Цільова аудиторія. Цей блок має бути присвячений визначенню основних груп, яким необхідна комунікація (мешканці, бізнес, громадські організації, медіа тощо). Також важливо визначити їхні інформаційні та життєві потреби та очікування.

4. Ключові повідомлення. У рамках цього компонента комунікаційної

стратегії органу влади планується розробка ключових повідомлень, які будуть донесені до кожної цільової аудиторії. Їхньою метою має бути створення позитивного іміджу та підвищення довіри до влади.

5. Канали комунікації. Здійснюється остаточний вибір найефективніших каналів передачі інформації (офіційний веб-сайт, соціальні мережі, місцеві медіа, публічні заходи тощо). Передбачається використання мультимедійних інструментів (відео, інфографіка, подкасти). Методи комунікації визначаються на основі конкретних характеристик учасників і повинні бути відповідними для забезпечення доступу до них. Характеристики кожного з них необхідні для вибору змісту та форми інформації, яка буде ними передаватися.

6. План дій є найскладнішим компонентом комунікаційної стратегії. Чим більше уваги приділяється поясненню виконавцям основних моментів цих дій, тим більше сформується сприятливі фактори (зацікавленість, розуміння результатів, продуктивність, альтернативи).

7. Ресурсне забезпечення. Забезпечує оцінювання ресурсів, необхідних для втілення стратегії (людських, фінансових, технічних), та, за необхідності, планування залучення партнерів та спонсорів. Зацікавлені сторони на місцевому рівні можуть включати: органи державної влади, бізнес-структури, місцеву громаду, науковців, неурядові організації, інші ОМС (наприклад, іноземні), ключових посадовців ОМС тощо. Особлива увага до питань цифровізації комунікаційних стратегій, які включають технологічні аспекти управління комунікаційними процесами. Найефективнішими технологіями цифрових комунікацій є аналітика великих даних (Big Data Analytics), маркетинг у соціальних мережах (SMM), цифрові комунікації, виявлення трендів, ambient media, маркетинговий комплекс, комунікація в режимі реального часу тощо.

8. Оцінювання та моніторинг, в рамках якого визначаються критерії оцінки ефективності комунікаційної діяльності, проводиться регулярний контроль за виконанням плану та аналіз отриманих результатів, а також можуть вноситися корективи до стратегії на основі отриманої інформації.

9. Комунікація, оскільки створено механізми для збору зворотного зв'язку

від громадян та інших зацікавлених сторін. Потім важливо провести якісний аналіз отриманої інформації та внести зміни до комунікаційної стратегії на її основі.

10. План кризової комунікації, який включає розробку плану дій (альтернатив) під час кризових ситуацій, визначення ключових повідомлень та каналів комунікації для кризових ситуацій.

Слід наголосити, що команда фахівців з комунікацій відіграє значну роль у розробленні та впровадженні комунікаційної стратегії [6, с. 27]. Вони здійснюють загальну координацію процесу впровадження та сприяють розвитку та підтримці партнерських відносин протягом періоду реалізації стратегії. В органах влади створено спеціальні відділи або центри комунікацій. Головним завданням їхніх співробітників є координація взаємовідносин між усіма важливими партнерами стратегії (зацікавленими сторонами) та узгодження їхніх дій у взаємодії з цільовою аудиторією. Зацікавлені сторони визначаються на етапі планування комунікаційної стратегії на основі результатів їх аналізу.

На думку О. Михайлової [27, с. 428] під час розроблення комунікаційної стратегії доцільно враховувати низку факторів, що суттєво впливають на її зміст та хід реалізації:

- потреби зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін і цільової аудиторії щодо змісту, каналів та методів поширення інформації, форм комунікації тощо;
- використання інновацій у комунікації;
- наявність необхідних для ефективного реалізації стратегії матеріальних, фінансових, організаційних та інших ресурсів;
- актуальні інформаційно-комунікаційні технології та можливість їх модифікації;
- актуалізація певних видів та досягнення необхідних масштабів застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [59];
- рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу комунікаційних

підрозділів, їх рівень компетентності у забезпеченні стратегічних комунікацій [48, 49].

На основі результатів розроблення комунікаційної стратегії формують комунікаційну матрицю за такими параметрами: цільова аудиторія; стратегічна мета та очікувана зміна поведінки; ключові повідомлення (меседжі); інформаційний продукт/матеріали для обґрунтування; інформаційні ситуації; канали комунікації; оцінювання/зворотний зв'язок. Вона необхідна для загальної оцінки та моніторингу ефективності комунікаційної стратегії та її окремих заходів [26, с. 208].

Моніторинг результатів втілення комунікаційної стратегії означає проведення періодичних перевірок правильності та ефективності реалізації запланованих заходів. На основі результатів проміжного моніторингу та оцінювання очікуються зміни до стратегії. Кількість показників моніторингу має бути оптимальною, їх має бути легко впроваджувати.

Сучасний стан розробки та втілення комунікаційних стратегій ОМС в Україні та результати досліджень аналогічного зарубіжного досвіду, дають змогу виділити актуальні інструменти підвищення ефективності комунікаційної діяльності [29]:

- комунікаційні профілі громади – аналітичні моделі, що описують основні соціально-економічні, інформаційні потреби різних груп населення та дозволяють індивідуалізувати комунікації;
- динамічна адаптація повідомлень – автоматичні системи аналізу громадської думки (моніторинг соціальних мереж та медіа);
- гейміфікація комунікацій – для ширшого залучення молоді та підвищення її зацікавленості, комунікації місцевих органів влади можуть включати ігрові механіки (інтерактивні мобільні додатки);
- «живі бібліотеки» – зустрічі з представниками ОМС («живі книги»);
- карти потоків інформації в громаді – систематизована інформація про канали комунікації, звідки цільові групи отримують інформацію, яким джерелам інформації вони довіряють;

– боротьба з дезінформацією – офіційний інформаційний центр оперативного реагування на звернення громадян та спростовування неправдивої інформації.

В комунікаційній стратегії також варто врахувати низку каналів зв'язків з громадськістю (додаток 1) [1, с. 31].

Останнім часом в комунікації на перший план виходить забезпечення інклюзивності [29]. Доступність інформації важлива для всіх категорій мешканців громади, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Інтеграція ВПО бажана через залучення їх до громадського життя. Комунікаційні стратегії місцевого самоврядування також повинні включати використання психологічно чутливого спілкування з урахуванням стресових факторів внаслідок війни (наприклад, підготовка інформаційних матеріалів з простими та позитивними повідомленнями). Сьогодні, у кризовій ситуації в Україні, підтримка громадян є важливою як ніколи. Тому ОМС мають стати координаторами, посередниками та наставниками в організації цього процесу, особливо в контексті комунікаційних стратегій.

Одним із недоліків існуючих комунікаційних стратегій ОМС в Україні є їх слабкий зв'язок із затвердженими пріоритетами розвитку громади [46]. Тому важливо узагальнити алгоритм синхронізації стратегічних цілей розвитку громади зі стратегією комунікації ОМС. Ключові кроки для синхронізації цих двох важливих документів для довгострокового планування місцевого самоврядування включають наступне [29]: аналіз стратегічних цілей розвитку громади стосовно цільової групи та зацікавлених сторін; створення комунікаційних пріоритетів; аналіз операційних цілей розвитку громади стосовно можливостей інтеграції з положеннями комунікаційної стратегії; визначення комунікаційних інструментів, які мають бути включені до комунікаційної стратегії ОМС; формулювання очікуваних результатів.

Висновки до розділу 1

1. Комунікаційну стратегію в органах влади доцільно визначати як належним чином затверджену комплексну програму діяльності, спрямовану на досягнення комунікаційних цілей та завдань, створену на основі управлінських пріоритетів у діяльності органу влади та з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Її основні функції: формулювання політики, аналіз ефективності, оптимізація використання ресурсів, вплив на бізнес-спільноту, підвищення ефективності роботи організації. Функції, що стратегії комунікації виконують в процесі реалізації стратегій розвитку територій: Інформування громадськості, підвищення довіри, комунікація, мінімізація опору працівників та громадськості, формування позитивного іміджу органів влади, адаптація до впроваджених змін.

2. Критеріями реалізації комунікаційних стратегій організацій, в т. ч. органів влади є: відкритість, розроблення плану дій, актуальність, наявність ефективної нормативно-правової бази, компетентність та повноваження у поширенні інформації серед широкого кола громадськості, координація інформаційних потоків в кризових ситуаціях, громадська думка, врахування соціально-культурних, вікових та демографічних характеристик аудиторії, умовної варіативності комунікаційних стратегій державних органів відповідно до цих характеристик.

3. Комунікаційні стратегії «повинні формуватися відповідно до певних принципів: ініціативність керівника, довіра, розуміння, діалог, вплив, координація, чіткий фокус (напрямок), реагування на обставини, стабільність», надійність тощо. Її ключові елементи: результати аналізу поточної ситуації, цілі та завдання, цільова аудиторія, ключові повідомлення, канали комунікації, план дій, ресурсне забезпечення, оцінювання та моніторинг, комунікація, план кризової комунікації.

4. На зміст та хід реалізації комунікаційної стратегії органів влади впливають: потреби зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін і цільової аудиторії щодо змісту, каналів та методів поширення інформації, форм

комунікації тощо; використання інновацій у комунікації; наявність необхідних для ефективної реалізації стратегії матеріальних, фінансових, організаційних та ін. ресурсів; актуальні інформаційно-комунікаційні технології та можливість їх модифікації; актуалізація певних видів та досягнення необхідних масштабів застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу комунікаційних підрозділів, їх рівень компетентності у забезпеченні стратегічних комунікацій.

5. Актуальними інструментами підвищення ефективності комунікаційної діяльності ОМС в сучасних умовах є комунікаційні профілі громади, динамічна адаптація повідомлень, гейміфікація комунікацій, «живі бібліотеки», карти потоків інформації в громаді, боротьба з дезінформацією.

6. Одним із недоліків існуючих комунікаційних стратегій ОМС в Україні є їх слабкий зв'язок із затвердженими пріоритетами розвитку громади. Тому важливо використовувати алгоритм синхронізації стратегічних цілей розвитку громади зі стратегією комунікації ОМС.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності комунального підприємства

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ЦЕНТР РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВИХ, ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ І НАСЕЛЕННЯ, ПОСТРАЖДАЛОГО ВІД ВОЄННИХ ДІЙ» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ ПОЛТАВСЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ (надалі – КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ) створене відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» є закладом охорони здоров'я – унітарним комунальним некомерційним підприємством, що надає медичну допомогу будь-яким особам у порядку та на умовах, встановлених законодавством, України та цим Статутом, а також вживає заходів із профілактики захворювань населення, медичної реабілітації та підтримки громадського здоров'я.

КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є об'єктом права комунальної власності Мачухівської сільської ради. Основною метою його створення є організація медичного обслуговування та реабілітації військових, внутрішньо переміщених осіб та населення шляхом надання йому медичних послуг в порядку та обов'язі, встановлених законодавством.

КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ забезпечує: комплекс реабілітаційних, психологічних, професійних та соціально-правових заходів для відновлення самостійності, працездатності та здоров'я осіб з інвалідністю внаслідок перенесених або вроджених захворювань, а також травм, у рамках групових та індивідуальних реабілітаційних програм для пацієнтів з медичними показаннями та потребами в спеціальних умовах для отримання комплексу реабілітаційних заходів.

Основними видами діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ

СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є: організація та забезпечення діяльності лікарняних, реабілітаційних закладів підприємства, здійснення загальної медичної практики, надання спеціалізованої медичної допомоги, організація і ведення будь-якої іншої діяльності у сфері охорони здоров'я, не забороненої законом.

Основним завданням КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є: функціональне відновлення організму (повне або часткове); адаптація до повсякденного життя та праці (ерготерапія); медичний нагляд під час реабілітації.

Заходи з фізичної реабілітації в КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ спрямовані на застосування комплексів фізичних вправ, фізіотерапії, лікувального масажу, гідромасажу, що мають на меті функціональне відновлення пацієнта, виявляють і розвивають резервні і компенсаторні можливості організму. Основними видами послуг з реабілітації є: різновиди масажу: лікувальний, класичний, релаксаційний, тайський традиційний, тайський стретчинг-масаж, іспанський, японський, бамбуковими палицями; Гуа Ша масаж, Ток Сен масаж, точковий масаж; мануальна терапія; фізіотерапевтичні процедури; лікувальна фізична культура; реабілітаційне обстеження; визначення функціонального стану організму; визначення рівня фізичної працездатності організму; складання програми реабілітаційного втручання; відновлення функції сидіння, стояння, ходьби; реабілітаційне навчання щодо виконання основних рухів; реабілітаційне втручання щодо розвитку дрібної моторики; реабілітаційне втручання щодо розвитку загальної моторики; ерготерапія; заняття на розвиток сенсомоторики; навчання пересуванню з допоміжними засобами.

Програма діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є комплексним документом, що визначає цілі, завдання, функціональні напрямки та очікувані результати її роботи на коротко- та середньострокову перспективу. У випадку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ програма діяльності формується з урахуванням специфіки цільової аудиторії – військовослужбовців, учасників бойових дій, демобілізованих осіб та членів

їхніх родин.

Основною метою діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є забезпечення високоякісної, доступної та комплексної допомоги у сфері медичної, психологічної, соціальної та професійної реабілітації осіб, які постраждали внаслідок військових дій. Програма діяльності передбачає надання не лише лікувально-реабілітаційних послуг, а й сприяння соціальній адаптації та поверненню до повноцінного життя.

До основних функціональних напрямів діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ належать:

- медична реабілітація – фізіотерапевтичні процедури, лікувальна фізкультура, масаж, робота з лікарями відповідного профілю (терапевтами, ортопедами, неврологами тощо);
- психологічна підтримка – індивідуальне та групове консультування, психотерапія, арт-терапія, кризове втручання;
- соціальний супровід – надання інформації щодо соціальних гарантій, допомога в оформленні пільг, відновленні документів, взаємодія з органами місцевого самоврядування;
- профорієнтація та працевлаштування – консультації щодо вибору або зміни професії, направлення на курси підвищення кваліфікації, допомога у пошуку роботи;
- робота з родинами ветеранів – психосоціальна підтримка членів родин, просвітницькі заходи, спільні тренінги та консультації.

Особливу роль у реалізації програми відіграє фахівець із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб. Його завдання полягає в індивідуальному супроводі клієнтів Центру, координації міжвідомчої допомоги, посередництві між установою, громадськими організаціями та органами влади. Такий підхід забезпечує адресність надання послуг, їх безперервність та комплексність.

Програма діяльності комунальної установи розробляється відповідно до стратегічного плану розвитку, нормативно-правових актів, державних програм та потреб громади. Вона регулярно оновлюється на основі аналізу результатів,

відгуків бенефіціарів та нових викликів, зокрема в умовах воєнного або післявоєнного часу.

Таким чином, програма діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є ключовим документом, що забезпечує системний підхід до надання допомоги військовим і ветеранам, створює умови для їх інтеграції в соціум та підтримує сталий розвиток КП.

Мачухівська сільська рада забезпечує системний підхід до надання допомоги військовим і ветеранам реалізуючи низку програм (табл. 2.1) [43]. Надавачами соціальних послуг крім є КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є КП Мачухівської сільської ради «Дружба» та Центр надання соціальних послуг Щербанівської сільської ради. Потреба в такого виду послугах визначається наявністю різних соціальних груп, для який вона критично необхідна (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

**Обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програм
Мачухівської територіальної громади у сфері соціального захисту і
соціального забезпечення. 2024-2025 рр.**

Назва програми	Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми, грн	
	Бюджет Мачухівської сільської ТГ	Державний бюджет, обласний бюджет
Програма соціального захисту населення «Турбота» на 2025 рік [42]	2000000	100
Комплексна програма підтримки внутрішньо переміщених осіб у межах Мачухівської територіальної громади на 2024–2025 роки [40]	200000	-
Програма підтримки Захисників і Захисниць України, членів їх сімей та членів сімей загиблих (померлих) захисників і захисниць України Мачухівської територіальної громади на 2024–2025 роки [20]	3745000	260000
Комплексна програма підтримки громадян, які постраждали внаслідок чорнобильської катастрофи Мачухівської територіальної громади на 2024-2025 роки [19]	570000	120000

Реалізація чотирьох вище згаданих програм (див. табл. 2.1) зорієнтована на забезпечення необхідної допомоги особам, яку потрапили у скрутну ситуацію, зменшення соціальної напруги в громаді.

Таблиця 2.2

**Характеристика соціальних груп серед мешканців
Мачухівської територіальної громади, 2025 р.**

Соціальні групи	Кількість
Діти з інвалідністю до 6 років	22
Діти з інвалідністю до 18 років	17
Особи з інвалідністю	245
Діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування	10
Діти під опікою/піклуванням, осіб	8
Діти в ПС, ДБСТ	2
Діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування, які проживають на території ТГ	15
Діти, які перебувають у складних життєвих обставинах, осіб	2
Сім'ї, які перебувають в складних життєвих обставинах	1
Багатодітні сім'ї	56
Діти з багатодітних сімей	183
Внутрішньо переміщені особи	288
Учасники бойових дій на території інших держав	19
Учасник Другої світової війни	1
Вдови Другої світової війни	3
Учасники бойових дій	189
Громадяни, які приймали участь у ліквідації аварії на ЧАЕС (I-II категорії)	14
Вдови учасників ліквідації аварії на ЧАЕС	4
Загиблі Захисники та Захисниці за незалежність і територіальну цілісність України	20
Кількість дитячих будинків сімейного типу	1
Кількість прийомних сімей, в них дітей	1/1
Кількість опікунів (піклувальників)	6

Стратегічні пріоритети діяльності є ключовими орієнтирами, які визначають вектор розвитку КП та дозволяють зосередити ресурси на досягненні найважливіших цілей. Стратегічне планування діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ зорієнтовано на довгострокове підвищення якості послуг, забезпечення комплексного підходу до відновлення військовослужбовців та інтеграцію установи в систему ветеранської підтримки на місцевому і національному рівнях.

Актуальними стратегічними пріоритетами КП «ЦРВВПОН»

МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ наразі є:

1. Розширення спектру реабілітаційних послуг – включення не лише медичної, але й психологічної, соціальної, юридичної та професійної підтримки для військових та їхніх родин.

2. Зміцнення кадрового потенціалу – підвищення кваліфікації персоналу, створення мультидисциплінарних команд, а також залучення фахівця із супроводу ветеранів і демобілізованих осіб для індивідуальної роботи з бенефіціарами.

3. Модернізація матеріально-технічної бази – оновлення обладнання, ремонт приміщень, впровадження інноваційних методик реабілітації.

4. Розширення партнерства – налагодження співпраці з громадськими організаціями, міжнародними фондами, закладами охорони здоров'я та освітніми установами.

5. Запровадження системи моніторингу та оцінки якості послуг – для постійного вдосконалення роботи Центру відповідно до очікувань і потреб клієнтів.

Разом із тим, їх реалізація супроводжується низкою проблем, які можуть гальмувати досягнення поставлених цілей. Серед основних викликів в діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ можна виокремити: обмежене бюджетне фінансування, що ускладнює повноцінне впровадження інфраструктурних змін і придбання необхідного обладнання; недостатня координація між установами, які працюють у сфері реабілітації, що призводить до дублювання функцій або прогалин у наданні допомоги; нестабільність законодавчої бази та відсутність чітких механізмів реалізації державної політики у сфері підтримки ветеранів; психоемоційне вигорання персоналу, що зумовлює високу плинність кадрів і потребує системної підтримки фахівців; стереотипи в суспільстві щодо ветеранів, які ускладнюють їхню реінтеграцію та повноцінну участь у житті громади.

Таким чином, успішне втілення стратегічного плану потребує не лише чітко визначених пріоритетів, але й врахування реальних ризиків та бар'єрів.

Своєчасне виявлення проблем, гнучке управління ресурсами та активне залучення громади сприятимуть ефективному розвитку КП. Стратегічне управління адаптується до запропонованих можливостей та початкових даних, завдяки чому немає потреби створювати жорстку схему, спрямовану на досягнення результатів, які очікуються в майбутньому [8, 39]. Обов'язковим є передбачення змін та правильне реагування на них (наприклад, зміни в законодавчій сфері, технологічні зміни, зміни в місцевій економіці, макроекономіці), і перш за все – адекватне реагування на суспільні очікування. Сам процес стратегічного управління пов'язаний з його безперервним характером та пошуком нових даних і передового досвіду.

Актуальним завданням сьогодення КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є реконструкція нежитлових будівель під «Центр реабілітації військових, внутрішньо переміщених осіб і населення постраждалого від воєнних дій». Мачухівська територіальна громада є власником нежитлової нерухомості загальною площею 1782,2 кв. м, яке складається з будівлі районної лікарні, котельні, пральні, гаражу та вхідного погребу. Майновий комплекс розташований на земельній ділянці площею 0,8757 га. Це приміщення експлуатувалося до 2019 року як неврологічне відділення з наявним водолікувальним комплексом. Територіально, заклад розташований в зручному місці від вищезазначених шпиталів. Спокій, природа, річки, доповнюють комплекс заходів направлених на відновлення душі і тіла.

КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, як балансоутримувач цього майна працює над втіленням програми по активній реабілітації військовослужбовців а також їх сімей та ВПО. На даний час поданий на проходження експертизи РП по :«Реконструкція нежитлових будівель за адресою вул. Грека В., буд. 6 в с. Мачухи, Полтавського району, Полтавської області під «Центр реабілітації військових, внутрішньо переміщених осіб і населення постраждалого від воєнних дій». За рахунок коштів громади передбачена оплата за проектно-кошторисну документацію та експертизу, але сама реконструкція потребує залучення коштів з інших джерел фінансування.

Реконструкція передбачає:

– для головного корпусу – надбудову мансардного поверху, перепланування приміщень, опорядження фасадів, заміна віконних блоків та дверей на металопластикові вироби, оздоблення внутрішніх приміщень;

– для господарчої будівлі (її основним завданням є прання, дезінфекція та стерилізація медичного одягу та білизни) – заміну покрівлі та кроквяної системи, заміна віконних та дверних блоків на металопластикові вироби, опорядження фасадів, влаштування вимощення, ремонт та оздоблення внутрішніх приміщень;

– для підвального приміщення – влаштування окремо розташованого підвального приміщення замість старого погребу з з/б виробів, влаштування сходів та внутрішнього оздоблення приміщень.

Всі кабінети планується обладнати сучасними офісними меблями, а також відповідно сучасним медичним обладнанням. Проектом передбачено застосування вітчизняного та іноземного медичного і технологічного обладнання, яке має комплексні сертифікати відповідності, реєстраційні свідоцтва і дозволено для застосування Міністерством охорони здоров'я України.

Таким чином, фокусування діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ на високоякісній, доступній та комплексній допомозі у сфері медичної, психологічної, соціальної та професійної реабілітації осіб, які постраждали внаслідок військових дій, потребує залучення інвестування, що звертає увагу на розвитку комунікаційних взаємозв'язків з потенційними інвесторами.

2.2. Види комунікацій та складові комунікаційного процесу комунального підприємства

Комунікаційний потенціал або комунікаційні можливості комунального підприємства (КП) як організації – це сукупність доступних людських, технічних, адміністративних та фінансових ресурсів, необхідних для виконання

її комунікаційних завдань. Розвиток комунікаційного потенціалу передбачає зміцнення навичок, компетенцій та здібностей людей або КП ефективно спілкуватися, передавати повідомлення та досягати поставлених цілей.

Під час аналізу комунікаційної діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ важливо приділити основну увагу зовнішнім комунікаціям.

Внутрішня комунікація – спілкування з працівниками КП, розвиток командного духу, засоби комунікації всередині команди. Це групові вітання у Вайбер, Телеграм, ФБ, внутрішні чати з нагоди днів народження працівників чи будь-яких знаменних дат. Тобто це все, що допомагає об'єднати людей та зробити їх прихильниками комунальних служб.

Зовнішня комунікація – спілкування з клієнтами, створення та поширення інформації про КП, роз'яснення законодавства, спілкування зі ЗМІ, розсилка повідомлень, створення інформаційних заходів, що висвітлюють діяльність комунальних служб.

При оцінюванні сприйняття КП серед усіх цільових аудиторій дотримуватимемося правила «прозора комунікація = прозора та успішна робота підприємства».

КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ забезпечує реалізацію чотирьох програм Мачухівської сільської ради (див. табл. 2.1), що мають втілити системний підхід до надання допомоги військовим і ветеранам. Отже, КП будує свої зв'язки з громадськістю як складову комунікаційної взаємодії Мачухівської сільської ради з громадою та спирається на результати вивчення громадської думки, ініційовані нею.

Під час роботи над Стратегією розвитку Мачухівської територіальної громади Полтавської області на 2021-2027 роки [52], в рамках діагностики, було проведено опитування щодо системи обміну інформацією між владою та мешканцями, якості умов проживання та соціальних послуг у громаді. Це опитування було зосереджено на факторах, що впливають на якість життя мешканців. Респондентів відбирали зі збереженням структури місцевої громади.

Переважна більшість респондентів (95,9%) – це люди працездатного віку, більшість з яких мали вищу або неповну вищу освіту, 71% проживають у власному будинку або його частині, 42,3% опитаних мешканців зазначили, що центр їхнього життя повністю знаходиться в громаді [3]. Решта ділять своє життя між громадою та іншими місцями.

Серед іншого, респонденти зазначили, що система обміну інформацією між владою та мешканцями не найкраща. Відсоток тих, хто вважає, що влада надає якісну інформацію про свою діяльність, подібний до відсотка тих, хто оцінює цей процес на середньому рівні, а також тих, хто критично оцінює цю діяльність – близько 30 % респондентів (рис. 2.1).

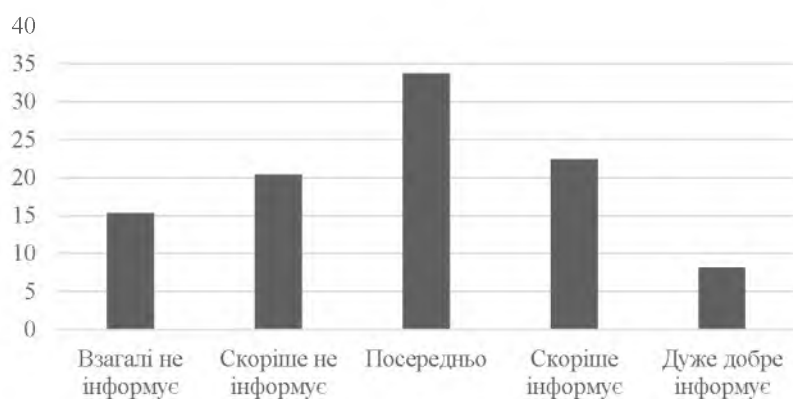


Рис. 2.1. Результати опитування щодо рівня інформування влади про свою діяльність в Мачухівській територіальній громаді, %

Відповідно, комунікацію між владою та мешканцями потрібно покращити. На запитання про бажані канали комунікації мешканці переважно згадували традиційні форми, такі як зустрічі з представниками чи депутатами виконавчого комітету (57,6 %), інформацію в місцевих медіа (36,4 %), що, ймовірно, пов'язано з тим, що місцева влада видає власну газету, а також сучасні канали, такі як офіційний вебсайт громади (36,4 %) (рис. 2.2).

Водночас, понад половина респондентів (58,9 %) зазначили, що, на їхню думку, комунікація між владою та мешканцями наразі є односторонньою та не передбачає діалогу, а мешканці мають незначний вплив на дії влади (рис. 2.3).

Найімовірніше, проблемою в управлінні місцевими справами є слабка участь та низька активність громадськості в місцевому управлінні.

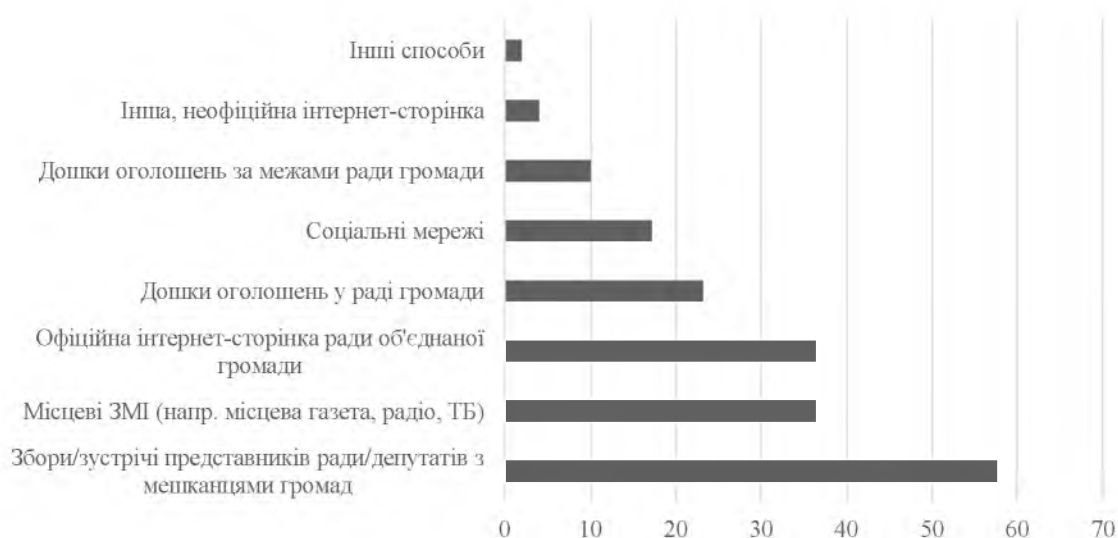


Рис. 2.2. Результати опитування щодо способів інформування мешканців Мачухівської територіальної громади про діяльність органів влади, %

19,8 % респондентів повідомили про членство в громадській організації (це не обов'язково означає участь у її діяльності). Водночас більшість опитаних (52,1 %) не змогли дати чіткої відповіді на питання, чи, на їхню думку, влада підтримує різні ініціативи мешканців (рис. 2.4). Таким чином, система підтримки неурядового сектору та питання міждисциплінарної співпраці мають значні резерви для розвитку.

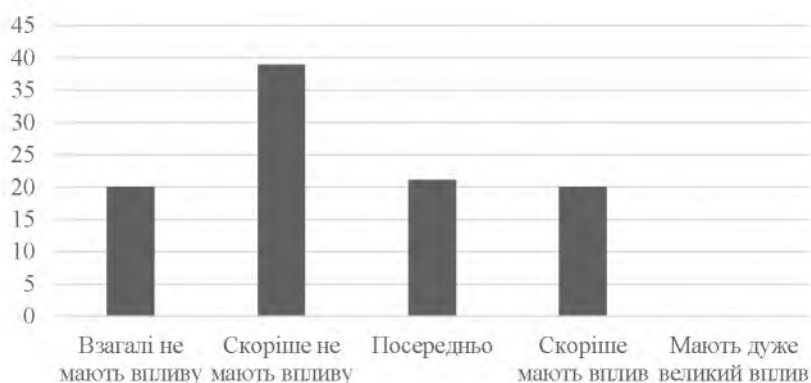
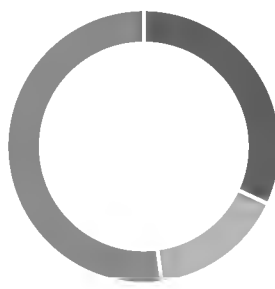


Рис. 2.3. Результати опитування мешканців Мачухівської територіальної громади щодо реальності впливу на рішення органів влади, %



- Сприяє громадській активності мешканців та підтримує їхні ініціативи (ідеї заходів)
- Не проявляє зацікавлення ідеями та ініціативами, що виходять від жителів
- Важко сказати

Рис. 2.4. Результати опитування мешканців Мачухівської територіальної громади щодо сприяння органів влади їх громадській активності, %

Опитані мешканці негативно оцінили реалізацію соціальної політики (охорона здоров'я та соціальна допомога) у громаді (рис. 2.5). Вони переважно скаржилися на невідповідність громадських будівель потребам людей, які потребують особливого догляду, а також на відсутність необхідної фінансової та нефінансової підтримки для тих, хто найбільше потребує допомоги. Мешканці відносно добре оцінюють лише доступ до лікарів-спеціалістів.



Рис. 2.5. Результати опитування мешканців Мачухівської територіальної громади з питань реалізації соціальної політики, %

Мешканці очікують більшої підтримки людей у складних життєвих ситуаціях. Вони також вказують на важливість більш чіткого врахування потреб та очікувань людей з інвалідністю. Можливо, вони помітні/присутні в структурі населення громади.

Під час опрацювання Стратегії розвитку Мачухівської територіальної громади Полтавської області на 2021-2027 роки визначено оперативну ціль «3.1. Ефективна соціальна допомога» стратегічної цілі «3. Високоякісні публічні послуги» [52]. Відбувся перегляд і окреслення нових завдань щодо забезпечення соціальних потреб.

Заплановані заходи в рамках операційної цілі «3.1. Ефективна соціальна допомога» сприятимуть наданню допомоги людям, які опинилися у складних життєвих ситуаціях, зниженню соціальної напруженості в громаді та підвищенню рівня фізичної безпеки мешканців та відвідувачів громади. Ці заходи включають придбання соціального автомобіля (соціального таксі), відкриття соціальних куточків у магазинах, виділення місць для надання побутових послуг у селі Мачухи, забезпечення безкоштовного громадського транспорту для пільговиків та працівників соціального захисту, забезпечення соціальним житлом лікарів та вчителів, які працюють в громаді, встановлення табличок з назвами вулиць та сіл, спрощення нумерації будинків для полегшення орієнтування у сфері медико-соціальних послуг, а також забезпечення освітлення всіх вулиць у громаді.

Розглядаючи комунікацію в публічному просторі як процес, можна виділити окремі складові цього процесу в КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ та самій територіальній громаді (табл. 2.1).

Комунікаційними засобами інформаційної взаємодії з боку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є такі власні засоби: офіційний веб-сайт Мачухівської територіальної громади (<https://machtg.gov.ua/>), стенди з інформацією в приміщенні Мачухівської сільської ради та КП «ЦРВВПОН», стенди з інформацією в місцях прийому депутатів. Чимало публікацій про життя громади знаходять місце на сторінках газети «Вісті».

Здійснюється інформування і через соціальні мережі: сторінка у ФБ «Мачухівська територіальна громада» (2,4 тис. читачів), «Оголошення/Мачухівська ОТГ» (4,2 тис. читачів), «Мачухівська спільнота» (1,7 тис. читачів). Сторінка «Мачухівська сільська рада Полтавського району» створена 3 січня 2017 року не отримала свого розвитку.

Таблиця 2.3

**Забезпечення комунікаційної функції в КП «ЦРВВПОН»
МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ: практичний аспект, 2025 р.**

Складові функції	Практичний аспект	Зворотний зв'язок
Суб'єкт комунікації	КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, Мачухівська сільська рада та її виконавчий комітет	Наявність відповідного відділу для забезпечення комунікації (організаційний відділ) виконавчого комітету Мачухівської сільської ради, відповідальні за комунікацію громадськістю КП «ЦРВВПОН»
Зміст інформації	– інформаційні повідомлення про діяльність КП «ЦРВВПОН»; – проекти регуляторних актів щодо діяльності КП «ЦРВВПОН»; – проекти рішень щодо діяльності КП «ЦРВВПОН», оприлюднені для консультацій з громадськістю; – анонси важливих подій, заходів	– моніторинг медіа щодо поширення інформації; – збір та опрацювання пропозицій у рамках консультацій з громадськістю
Джерела інформації	– голова громади, начальник відділу соціального захисту; – директор КП «ЦРВВПОН»	– визначення додаткових спікерів у разі резонансної теми; – участь спікерів у заходах з консультацій з громадськістю
Канали поширення інформації	– офіційний сайт Мачухівської територіальної громади; – сторінка Мачухівської сільської ради на ФБ; – районна газета «Вісті» – адресна розсилка на обласні, районні та медіа та інститути громадянського суспільства (за потреби)	– система електронного звернення; – моніторинг соціальних мереж; – опрацювання прямих звернень чи пропозицій інститутів громадянського суспільства

Джерело: узагальнено автором.

Інформування громадськості відбувається також через зустрічі з виборцями, роботу з громадськими організаціями та прийом громадян. В 2024 році до виконавчого комітету Мачухівської сільської ради надійшло лише

77 звернень, що складає 7,8 % рівня 2020 року (табл. 2.4).

В 2024 році звернення з питань соціального захисту становили 24,7 %, комунального господарства – 27,3 %. З питань охорони здоров'я, житлової політики, а також питань сім'ї, дітей, молоді, тендерної рівності, фізичної культури і спорту було 1-2 звернення.

Таблиця 2.4

**Узагальнені дані про звернення громадян, що надійшли
до виконавчого комітету Мачухівської сільської ради, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 рр. до 2020 рр., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Всього звернень громадян за формою надходження	983	769	367	295	77	7,8
у тому числі:						
надійшло поштою	946	724	360	285	62	6,6
на особистому прийомі	37	15	7	10	15	40,5
За результатами розгляду звернень:						
вирішено	721	396	201	279	56	7,8
відмовлено	80	10	22	6	1	1,2
дано роз'яснення	37	260	137	7	20	54,0
інше	145	103	7	3	-	x
з них:						
від учасників та інвалідів війни, учасників бойових дій	15	5	-	5	6	40,0
від осіб з інвалідністю I, II, III групи	128	10	15	6	-	x
від ветеранів праці	-	-	-	-	-	x
від дітей війни	-	15	-	-	-	x
від членів багатодітних сімей, одиноких матерів, матерів-героїнь	18	2	2	29	39	в 2,17 рази
від учасників ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС та осіб, що потерпіли від Чорнобильської катастрофи	6	2	-	-	-	x
у тому числі питання						
соціального захисту	115	101	84	63	19	16,5
охорони здоров'я	-	17	5	1	1	x
комунального господарства	62	13	15	42	21	33,9
житлової політики	-	2	2	22	2	x
сім'ї, дітей, молоді, тендерної рівності, фізичної культури і спорту	-	8	5	1	1	x

Джерело: узагальнено автором з використанням [43]

На виконання Закону України «Про звернення громадян» [35] забезпечено втілення права громадян на звернення із застосуванням інформаційно-

комунікаційних засобів.

Подальший розвиток комунікаційної взаємодії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ з громадськістю на всіх рівнях насамперед пов'язаний з розробкою комунікаційної стратегії КП, використанням соціальних мереж як каналу інформування та консультування з представниками громадськості (опитування громадської думки), інформуванням про подані пропозиції до проектів рішень на комісіях та сесіях ради, розвитком взаємодії з партнерами, підписанням меморандумів або угод з громадськими організаціями.

Висновки до розділу 2

1. КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ забезпечує: комплекс реабілітаційних, психологічних, професійних та соціально-правових заходів для відновлення самостійності, працездатності та здоров'я осіб з інвалідністю внаслідок перенесених або вроджених захворювань, а також травм, у рамках групових та індивідуальних реабілітаційних програм для пацієнтів з медичними показаннями та потребами в спеціальних умовах для отримання комплексу реабілітаційних заходів. Основне завдання: функціональне відновлення організму (повне або часткове); адаптація до повсякденного життя та праці (ерготерапія); медичний нагляд під час реабілітації.

2. Актуальними стратегічними пріоритетами КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є: розширення спектру реабілітаційних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, модернізація матеріально-технічної бази, розширення партнерства, запровадження системи моніторингу та оцінки якості послуг.

3. Система обміну інформацією між Мачухівського сільською радою, а зокрема і КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, та мешканцями є традиційною. Комунікація між владою та мешканцями є переважно односторонньою, не передбачає активного діалогу, а мешканці мають

незначний вплив на дії влади. Бажаною є більша участь та активізація громадськості в місцевому управлінні. Система підтримки неурядового сектору та питання міждисциплінарної співпраці мають значні резерви для розвитку. Мешканці негативно оцінюють реалізацію соціальної допомоги у громаді, очікують більшої підтримки людей у складних життєвих ситуаціях. Вони також вказують на важливість більш чіткого врахування потреб та очікувань людей з інвалідністю. Для мешканців традиційними каналами комунікації є зустрічі з представниками чи депутатами виконавчого комітету, місцеві медіа канали.

4. Комунікаційними засобами інформаційної взаємодії з боку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є такі власні засоби: офіційний веб-сайт Мачухівської територіальної громади, стенди з інформацією в приміщенні Мачухівської сільської ради та КП «ЦРВВПОН», стенди з інформацією в місцях прийому депутатів.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ БАЗОВИХ СКЛАДОВИХ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1. Обґрунтування основних компонентів стратегії розвитку комунального підприємства

Призначення стратегій організацій, установ та підприємств публічної сфери полягають у: визначенні напрямку розвитку, орієнтації дії організації, особи або системи на досягнення чіткої мети; оптимізації ресурсів, що дає змогу раціонально використовувати обмежені ресурси – час, кошти, зусилля; підвищенні ефективності, коли стратегія забезпечує координованість дій та зменшує ймовірність хаотичних або суперечливих рішень; управлінні ризиками, бо стратегія передбачає можливі загрози й виклики, дозволяючи підготувати варіанти дій у складних ситуаціях; забезпеченні конкурентної переваги; кращій організації процесів, що у бізнесі чи політиці дозволяє «випередити» інших. Отож, призначення стратегії – спрямувати, захистити й забезпечити досягнення мети. Зміст стратегії охоплює аналіз, цілі, дії, ресурси та контроль.

Фундаментом стратегічного планування є аналітична складова, оскільки дозволяє всебічно оцінити внутрішнє середовище КП та зовнішні чинники, що впливають на її функціонування. На основі об'єктивного аналізу можна сформулювати реалістичні стратегічні цілі, визначити пріоритети діяльності та ресурси, необхідні для досягнення очікуваних результатів [44, 53].

У випадку розроблення базових компонентів стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ аналітична складова передбачала кілька ключових етапів. Насамперед, було проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони установи, а також виявити можливості та загрози, що виникають із зовнішнього середовища. До сильних сторін Центру віднесено наявність мотивованого персоналу, підтримку з боку місцевої громади

та досвід у наданні допомоги військовим. Слабкими сторонами є обмежене фінансування, нестача сучасного обладнання та потреба в розширенні кадрового потенціалу.

У межах аналітичного етапу здійснена оцінка потреб цільової аудиторії – ветеранів, демобілізованих військовослужбовців та членів їхніх родин. Збір інформації відбувався шляхом опитувань, інтерв'ювання, аналізу звернень та запитів до КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ. Це дозволило виокремити основні проблеми, з якими стикаються бенефіціари: психологічні травми, соціальна ізоляція, проблеми з працевлаштуванням та труднощі у взаємодії з державними інституціями.

Крім того, враховувалися законодавчі та нормативні аспекти, що регулюють діяльність КП та сферу ветеранської політики, зокрема державні стандарти реабілітаційних послуг, профільні програми Міністерства у справах ветеранів України, обласні та місцеві програми підтримки [10, 44].

Аналітична складова також включала ресурсний аналіз, тобто вивчення наявних матеріальних, кадрових та фінансових ресурсів. Було встановлено, що Центр потребує модернізації приміщень, закупівлі новітнього реабілітаційного обладнання, а також підвищення кваліфікації фахівців, які працюють з ветеранами.

Таким чином, аналітична складова відіграє критичну роль у процесі стратегічного планування, адже забезпечує основу для прийняття зважених управлінських рішень, дозволяє уникнути ситуативного реагування та спрямовує розвиток установи відповідно до актуальних потреб суспільства.

Призначення стратегії розвитку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ вбачаємо в:

- організації системної допомоги ветеранам та військовим: забезпечення злагодженої, професійної та послідовної роботи з людьми, які пройшли військову службу чи бойові дії;

- планомірному використанні ресурсів: розподілі бюджету, кадрів, медичного обладнання, часу спеціалістів;

- реагуванні на потреби громади та держави: стратегія допомагає адаптуватися до зростання кількості ветеранів, змін у законодавстві, соціальних потреб;

- забезпеченні стійкого розвитку установи: поступове розширення послуг, залучення грантів, партнерства, удосконалення підходів до реабілітації;

- зміцненні довіри громадськості: стратегія сприяє формуванню позитивної репутації закладу серед ветеранів, родин, громад та держави.

Стратегію КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ будемо розглядати як сукупність таких елементів:

- місія та бачення. Що ми хочемо зробити? Ким ми хочемо бути в майбутньому?

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Які наші сильні та слабкі сторони (внутрішній аналіз)? Які можливості та загрози існують навколо (зовнішній аналіз)?

- цілі та завдання. Конкретні результати, яких ми прагнемо досягти;

- основні напрями дій (стратегічні пріоритети). На що робимо ставку? (наприклад, інновації, розширення ринку, якість);

- ресурсне забезпечення. Які ресурси потрібні для реалізації стратегії (людські, фінансові, інформаційні)?

- механізми реалізації. Як ми будемо це впроваджувати? Які етапи, терміни, відповідальні?

- система контролю та оцінки. Як ми будемо вимірювати прогрес і коригувати дії?

Стратегія КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ – має бути це не просто формальним документом, а живою системою координат, яка дозволяє закладу ефективно працювати, розвиватися й відповідати на нові виклики.

Окреслимо основні позиції/складові стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ на 2026-2029 рр.

Місію КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

сформулюємо як забезпечення комплексної медичної, психологічної та соціальної реабілітації військовослужбовців і ветеранів для повернення їх до активного громадського життя.

Бачення КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ – сучасний, доступний і ефективний центр підтримки та відновлення військових, визнаний на регіональному рівні.

Аналіз середовища КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ (SWOT-аналіз) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – мотивація персоналу – підтримка громади – персонал з досвідом 	<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – партнерство з неурядовим та громадськими організаціями – міжнародні гранти – співпраця з закладами охорони здоров'я
<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – обмежене фінансування – недостатнє обладнання 	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – обмежене фінансування – недостатнє обладнання

Джерело: побудовано автором на підставі емпіричних досліджень.

Передбачено такі пріоритетні напрями діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ на 2026-2029 рр.: психосоціальна адаптація ветеранів; інтеграція родин у процес реабілітації; адаптація до цивільного життя; запобігання посттравматичним стресовим розладам та самогубствам; фізична реабілітація.

Стратегічними цілями розвитку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ визначено розширення спектру реабілітаційних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, покращення інфраструктури та обладнання, розгортання партнерської мережі, запровадження системи моніторингу якості послуг (табл. 3.2)

Також окреслено терміни реалізації стратегії розвитку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ (табл. 3):

Таблиця 3.2

**Стратегічні та операційні цілі розвитку
КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, 2026-2028 рр.**

Стратегічна ціль	Операційна ціль
1. Розширити спектр реабілітаційних послуг	1.1. Запровадження програм індивідуальної та групової психотерапії
	1.2. Подолання викликів з допомогою групової роботи
	1.3. Використання переваг арт-терапії
2. Зміцнити кадровий потенціал	2.1. Розвиток системи підвищення кваліфікації персоналу
	2.2. Використання ресурсу супервізії для подолання професійних проблем та розвитку спеціалістів
3. Покращити інфраструктуру та обладнання	3.1. Планування та проведення ремонтних робіт
	3.2. Забезпечення сучасним реабілітаційним обладнанням
4. Розвинути партнерську мережу	4.1. Залучення потенціалу громадських організацій
	4.2. Пряме партнерство з Збройними Силами України
	4.3. Використання потужностей закладів охорони здоров'я району, регіону, країни
5. Запровадити систему моніторингу якості послуг	5.1. Створення системи зворотного зв'язку для моніторингу якості послуг
	5.2. Запровадження системи оцінювання результатів діяльності персоналу та КП

Ресурсне забезпечення охоплюватиме: місцевий та обласний бюджети; благодійні внески; гранти (українські, міжнародні); волонтерська допомога; партнерські ініціативи.

Таблиця 3.3

**Етапи реалізації стратегії розвитку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ
СІЛЬСЬКОЇ РАДИ на 2026-2029 рр.**

Етапи (роки)	Діяльність	Терміни
2026	Аналіз потреб, ремонт, підбір кадрів	6 міс.
2027	Впровадження нових програм	12 міс.
2028–2029	Розширення, залучення партнерів	постійно

Оцінка ефективності здійснюватиметься за такими показниками: кількість охоплених ветеранів; рівень задоволеності клієнтів; зниження симптомів посттравматичним стресовим розладам; позитивна динаміка в реінтеграції.

Ця стратегія дозволить центру не лише реагувати на виклики, а й стати центром довіри та надії для тих, хто пройшов війну.

Фінансове забезпечення є одним із найважливіших аспектів реалізації

стратегії розвитку будь-якої КП, зокрема і КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ. Без стабільного й достатнього фінансування навіть найбільш обґрунтована стратегія залишається лише формальним документом. Ефективне планування бюджету, пошук альтернативних джерел фінансування та прозоре використання коштів є критичними факторами сталого функціонування установи.

Основне планове джерело фінансування діяльності Центру – це кошти місцевого бюджету, які виділяються відповідно до затверджених програм соціального захисту, підтримки ветеранів війни та осіб з інвалідністю. Зважаючи на соціально значущий статус установи, фінансування з бюджету громади дозволяє забезпечити базові потреби – оплату праці персоналу, утримання приміщення, оплату комунальних послуг, закупівлю основних медикаментів та матеріалів.

Водночас реалізація стратегічних цілей потребує залучення додаткових джерел фінансування:

Державні субвенції та цільові програми – наприклад, програми Міністерства у справах ветеранів, Міністерства охорони здоров'я або Міністерства соціальної політики. Такі субвенції можуть спрямовуватись на розвиток інфраструктури, закупівлю обладнання або підготовку кадрів.

Грантове фінансування від міжнародних організацій (USAID, IOM, UNDP, Міжнародний Червоний Хрест тощо). Ці кошти часто використовуються для реалізації інноваційних проєктів, модернізації послуг, проведення тренінгів, досліджень або інформаційних кампаній.

Благодійна допомога та спонсорські внески – від громадських організацій, фондів, підприємств і громадян, що підтримують ветеранський рух. Наприклад, благодійні фонди можуть профінансувати закупівлю спеціального реабілітаційного обладнання або організацію таборів психологічної підтримки.

Платні послуги (за окремим тарифом) – у разі, якщо законодавство та статут установи це дозволяють, Центр може пропонувати певні послуги на платній основі для осіб, які не належать до пільгових категорій (наприклад,

навчальні курси, тренінги для працівників інших закладів).

Для ефективного використання коштів важливо впроваджувати принципи фінансової прозорості та підзвітності. Звітування про використання коштів, проходження аудиту, відкритий доступ до річних фінансових планів і результатів їх виконання сприяють довірі з боку громади та донорів.

Крім того, доцільним є створення резервного (стабілізаційного) фонду, з якого можуть покриватися непередбачувані витрати – наприклад, ремонт приміщень у випадку аварійної ситуації, закупівля термінових ліків або додаткове фінансування нових напрямів роботи.

Таким чином, фінансове забезпечення стратегії розвитку КП повинне бути багатоканальним, гнучким і довгостроково орієнтованим. Раціональне планування бюджету, ефективне управління ресурсами та активна співпраця з фінансовими партнерами — запорука досягнення стратегічних цілей Центру реабілітації військових.

3.2. Синхронізація цілей стратегії комунікації комунального підприємства з стратегічними цілями його розвитку

Без якісної комунікації місцева влада може хибно зосереджуватися на другорядних завданнях та ігнорувати реальні потреби громади, що може створювати розрив між очікуваннями громадян та діями влади. Недостатня увага до взаємодії знижує рівень громадянської активності, оскільки люди не розуміють, як їхня участь впливає на прийняття рішень. Найнебезпечніше те, що хаотична комунікація може призвести до непорозумінь між місцевими органами влади, бізнесом та громадськими організаціями.

Відсутність скоординованих дій уповільнює вирішення проблем. Без зворотного зв'язку щодо своїх пропозицій, вони громадяни поступово припиняють брати участь у публічних заходах. Незважаючи на активізацію місцевих органів влади у розробці комунікаційних стратегій як довгострокових

документів для реалізації своїх комунікаційних функцій, існуючі стратегії мають такі недоліки, як ігнорування місцевої специфіки та формальний підхід, а також відсутність сучасних інструментів для ефективної комунікації.

Отже, відсутність комунікаційної стратегії перетворює КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, з громадянами на неконтрольований процес, який не лише підриває авторитет влади, а й перешкоджає розвитку громади та КП. Тільки системний підхід, заснований на вивченні потреб та очікувань мешканців, може забезпечити ефективну комунікацію, підвищити довіру та залучити сторони до співпраці.

КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, як і інші організації публічного сектору, має навчитися презентувати та захищати свої інтереси, будувати успішні стосунки з постачальниками, споживачами та іншими партнерами. Для досягнення цього комунікаційна діяльність має стати систематичною, обґрунтованою, стратегічною та належним чином керованою, тобто виконавці цієї діяльності мають бути чітко визначені, а сама діяльність формалізована у вигляді комунікаційної стратегії та/або комунікаційного плану.

Комунікаційна стратегія КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ має бути сформульована як внутрішній документ і має слугувати керівництвом для будь-яких заходів, пов'язаних з інформуванням цільової аудиторії, спілкуванням з медіа тощо. Водночас цей документ має бути гнучким і за потреби може бути доповнений або змінений відповідно до труднощів, що створюються середовищем. Комунікаційна стратегія КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ має бути розроблена в ретельній координації із загальною стратегією розвитку КП, що допоможе в досягненні його основних цілей та завдань.

Правильно організована комунікація в КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ займатиме не більше двох-трьох годин на день. Бажано, щоб в КП була одна контактна особа для медіа та зовнішніх звернень, яка також може отримувати інформацію з «внутрішньої кухні» КП – спеціаліст з комунікацій.

Основні обов'язки такої особи включатимуть: збір інформації всередині

КП; забезпечення журналістів інформаційними матеріалами, підтримку контакту зі медіа; допомогу в організації інтерв'ю, підготовку та розсилку інформаційних матеріалів або прес-релізів; моніторинг веб-сайту, соціальних мереж, ведення Telegram/Viber/інших каналів обміну повідомленнями; моніторинг коментарів про КП, зовнішніх матеріалів та зовнішньої думки; підготовку та публікацію власних матеріалів.

Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на існуючу систему комунікації КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, дозволив виявити сильні та слабкі сторони з метою розробки комунікаційної стратегії, визначення потенціалу для її реалізації та можливостей покращення комунікативної та інформаційної складової діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз існуючої системи комунікації КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формальна незалежність від виконавчого комітету Мачухівської сільської ради. 2. Прозорість і відкритість працівників та документації КП. 3. Професійний колектив. 4. Оперативне та професійне реагування на інформаційні запити та звернення громадян. 5. Висока довіра у суспільстві. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність анкетування користувачів. 2. Відсутність власних вебресурсів (офіційний вебсайт, сторінки у соцмережах). 3. Недостатня технічна база для комунікацій та відсутність фахівця з комунікацій. 4. Недосконала системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій. 5. Низька комунікаційна активність керівництва та фахівців із медіа. 6. Брак людських і фінансових ресурсів
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий запит громади та суспільства на послуги. 2. Підвищення професійності працівників КП у галузі комунікацій та впровадження нових інноваційних підходів. 3. Упровадження інноваційних технологій. 4. Міжмуніципальне співробітництво. 5. Електронний документообіг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична та економічна нестабільність в Україні. 2. Некоректні очікування суспільства. 3. Зменшення фінансування. 4. Існують категорії громадськості, до яких немає доступу через традиційні канали комунікації.

Стратегічною метою комунікації КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ буде мобілізація підтримки громадськості та ключових груп

зацікавлених сторін для реалізації власної стратегії розвитку КП та успішної реалізації його цілей і завдань. Тому важливо чітко визначити цільові аудиторії, які мають бути відображені в комунікаційній стратегії, їх таргетування має базуватися на різних соціально-культурних, вікових, освітніх, ціннісних, поведінкових та інших факторах, що враховуються під час розробки ключових повідомлень.

Цільовими аудиторіями для КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є:

- споживачі – фізичні особи (соціальні групи, див. табл. 2.2);
- споживачі – юридичні особи;
- Мачухівська сільська рада (засновник КП);
- державні органи;
- партнери (амбулаторії, лабораторії, санаторії тощо);
- бізнес-спільнота (підприємства, установи та організації);
- медіа (друковані, електронні, телевізійні, радіо);
- лідери думок і незалежні експерти;
- широка громадськість, громадські організації;
- працівники КП.

Оскільки КП очікує лояльності, прихильності, гордості тощо в підсумку реалізації комунікаційної стратегії, то останню зорієнтовано на підтримку вже сформованого позитивного іміджу підприємства.

Щоб належно сформулювати комунікаційні цілі КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ важливо розуміти їхнє місце в загальній ієрархії цілей підприємства. Цілі комунікаційної стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ мають відповідати стратегічним цілям розвитку підприємства та допомагати досягти їх у найбільш ефективний спосіб, підсилюючи один одного та формуючи цілісне уявлення про КП (табл. 3.5). Кожна ціль комунікаційної стратегії знаходить своє вираження в основному повідомленні, що транслює найважливішу ідею, яку аудиторія очікувано має засвоїти та застосувати в результаті комунікації. Повідомлення мають бути

адаптовані до конкретних аудиторій та враховувати їх інтереси, цінності та звички. Важливо не лише те, що передається в повідомленні, але й те, що не передається або що передається обережно, щоб не скомпрометувати чи неправильно інтерпретувати його.

Таблиця 3.5

Цілі комунікаційної стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ та комунікаційні повідомлення узгоджені з стратегічними цілями його розвитку, 2026-2028 рр.

Цілі стратегії комунікації	Комунікаційне повідомлення
Стратегічна ціль розвитку КП 1. Розширити спектр реабілітаційних послуг	
1. Фокусування на потребах і запитах користувачів різних цільових груп, підтримання неперервного діалогу.	Дбаємо про високоякісну, доступну та комплексну допомогу розширюючи методики.
Стратегічна ціль розвитку КП 2. Зміцнити кадровий потенціал	
2. Оптимізація внутрішніх комунікацій задля ефективнішої роботи КП через навчання персоналу.	Забезпечуємо злагоджену, професійну та послідовну роботу з людьми.
Стратегічна ціль розвитку КП 3. Покращити інфраструктуру та обладнання	
3. Налагодження взаємодії з аутсорсинговими партнерами для розвитку інфраструктури КП	Надаємо професійну та комплексну допомогу через аутсорсинг інфраструктури КП
Стратегічна ціль розвитку КП 4. Розвинути партнерську мережу	
4. Активізація зовнішніх комунікацій, оптимізація інформаційних потоків	Цінуємо партнерство, залучаємо гранти для посилення реабілітаційної допомоги
Стратегічна ціль розвитку КП 5. Запровадити систему моніторингу якості послуг	
5. Залучення проактивних груп громадян, експертів до процесів формування та реалізації програми діяльності КП	Реагуємо на потреби громади та держави.

У контексті стратегічних цілей КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ необхідно використовувати весь спектр як власних, так і зовнішніх каналів та засобів комунікації. Для кожного каналу підбирається відповідний контент залежно від його аудиторії. Це враховує загальні тенденції переформатування інформаційної сфери в бік цифрової комунікації та бажання суспільства чи окремих цільових груп отримувати інформацію певним чином.

Власні канали комунікацій: офіційний вебсайт Мачухівської сільської ради; офіційні сторінки Мачухівської сільської ради в соціальних мережах; електронна-розсилка; листування (електронна пошта, пошта); система

електронного документообігу; телефонні консультації; особистий прийом керівництвом КП; фахівці із супроводу ветеранів; особисті зустрічі спеціалістів КП з цільовими групами: пресконференції, брифінги, семінари та тренінги, круглі столи, конференції, наради.

Зовнішні канали комунікацій: медіа – друковані, електронні, телебачення, радіо; вебсайти та сторінки в соціальних мережах інших органів влади, неурядового сектору.

Інструменти комунікації: інформаційні продукти для медіа (прес-релізи, оголошення, огляди, інтерв'ю); публічні заходи новинного та подієвого характеру (прес-конференції, брифінги, прес-зустрічі); публічні заходи освітнього характеру (конференції, презентації, семінари, тренінги, тематичні інформаційні кампанії, зустрічі з цільовими групами); електронні листи до різних цільових груп; листи; телефонні комунікації; фото-, відео-, аудіоконтент; анкети, соціологічні опитування.

Важливою умовою реалізації стратегії комунікації є систематичний моніторинг та оцінка з урахуванням об'єктивних показників прогресу. Моніторинг реалізації стратегії комунікації здійснюватиме один раз на квартал спеціаліст, відповідальний за інформацію та комунікації. Результати моніторингу важливі для коригування інформаційних повідомлень та затвердження плану дій щодо реалізації цієї стратегії на наступний рік.

Синхронізація цілей комунікаційної стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ з стратегічними цілями розвитку КП (див. табл. 3.4) сприятиме реалізації останніх, тобто:

- забезпеченню злагодженої, професійної та послідовної роботи з ветеранами та військовими;
- планомірному використанню ресурсів (розподілу бюджету, трудових ресурсів, медичного обладнання);
- вчасному реагуванню на потреби громади та держави;
- забезпеченню стійкого розвитку установи (поступовому розширенню послуг, залученню грантів, партнерству, удосконаленню підходів до

реабілітації);

– формуванню позитивної репутації КП серед ветеранів, родин, громад та держави.

Очікувані результати реалізації стратегії розвитку та комунікаційної стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ можна співвіднести з низкою індикаторів впливу стратегічної цілі «3. Високоякісні публічні послуги» та індикаторів результату операційної цілі «3.1. Ефективна соціальна допомога» Стратегії розвитку Мачухівської територіальної громади Полтавської області на 2021-2027 роки (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Очікувані результати реалізації стратегії розвитку та комунікаційної стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

Індикатори впливу	Збільшення рівня довіри між КП, бізнесом та населенням, розуміння мешканцями результатів роботи КП. Зростання кількості місцевих ініціатив від молоді, старших осіб, вразливих груп населення, які підтримані місцевою владою. Зменшення масштабів соціальних проблем. Зростання середньої тривалості життя мешканців і мешканок
Індикатори результату	Зменшення соціальної нерівності та кількості випадків соціальних патологій. Збільшення кількості побутових та соціальних послуг, що надаються усім мешканцям громади не залежно від їх віку, статі, фінансових можливостей або фізичного стану

Реалізація Стратегії здійснюватиметься в межах коштів, передбачених у бюджеті Мачухівської сільської ради на утримання КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ та інших джерел відповідно до законодавства України. Обсяги фінансування стратегії комунікації підлягатимуть уточненню щороку.

Висновки до розділу 3

1. Визначено пріоритетні напрями діяльності КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ на 2026-2029 рр.: психосоціальну

адаптацію ветеранів, інтеграцію родин у процес реабілітації, адаптацію до цивільного життя, запобігання посттравматичним стресовим розладам та самогубствам, фізичну реабілітація.

2. Стратегічними цілями розвитку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ визначено розширення спектру реабілітаційних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, покращення інфраструктури та обладнання, розгортання партнерської мережі, запровадження системи моніторингу якості послуг. Значна роль у їх реалізації фахівця із супроводу ветеранів, залучення донорських коштів, ефективного управління фінансами та прозорої система оцінки результатів. Інструменти громадської участі дозволять враховувати реальні потреби клієнтів, сприятимуть підзвітності та зміцнюватимуть довіру до КП.

3. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії розвитку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ охоплюватиме місцевий та обласний бюджети, благодійні внески, гранти (українські, міжнародні), волонтерську допомогу, партнерські ініціативи, що дозволить зменшити залежність від місцевого бюджету та підвищити стійкість КП. Оцінка ефективності здійснюватиметься за такими показниками: кількість охоплених ветеранів, рівень задоволеності клієнтів, зниження симптомів посттравматичним стресовим розладам, позитивна динаміка в реінтеграції.

4. Як внутрішній документ має бути сформульована комунікаційна стратегія КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, що буде слугувати керівництвом для будь-яких заходів, пов'язаних з інформуванням цільової аудиторії, спілкуванням з медіа тощо. Стратегічною метою комунікації КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ визначено мобілізацію підтримки громадськості та ключових груп зацікавлених сторін для реалізації власної стратегії розвитку КП та успішної реалізації його цілей і завдань.

5. Цілі комунікаційної стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ окреслено як: фокусування на потребах і запитах користувачів різних цільових груп, підтримання неперервного діалогу; оптимізація внутрішніх комунікацій

здля ефективнішої роботи КП через навчання персоналу; налагодження взаємодії з аутсорсинговими партнерами для розвитку інфраструктури КП; активізація зовнішніх комунікацій та оптимізація інформаційних потоків, залучення проактивних груп громадян, експертів до процесів формування та реалізації програми діяльності КП.

6. Для КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ означено цільові аудиторії (споживачі – фізичні особи, споживачі – юридичні особи, Мачухівська сільська рада, державні органи; партнери, бізнес-спільнота; медіа, лідери думок і незалежні експерти, широка громадськість, громадські організації; працівники КП), власні та зовнішні канали комунікацій, інструменти комунікацій. Рекомендовано визначити контактну особу для медіа та зовнішніх звернень, яка також може отримувати інформацію з «внутрішньої кухні» КП – спеціаліста з комунікацій. Вагомую умовою реалізації стратегії комунікації є проведення систематичного моніторингу та оцінки її виконання з урахуванням об'єктивних показників прогресу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-практичне обґрунтування формування комунікаційної стратегії комунального підприємства як чинника реалізації стратегії його розвитку. Результати, отримані в процесі дослідження, дають підстави сформулювати такі висновки й практичні рекомендації:

1. Комунікаційну стратегію в організаціях публічної сфери доцільно визначати як належним чином затверджену комплексну програму діяльності, спрямовану на досягнення комунікаційних цілей та завдань, створену на основі управлінських пріоритетів у діяльності організацій та з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Її основні функції: формулювання політики, аналіз ефективності, оптимізація використання ресурсів, вплив на бізнес-спільноту, підвищення ефективності роботи організації. Критеріями реалізації комунікаційних стратегій: відкритість, розроблення плану дій, актуальність, наявність ефективної нормативно-правової бази, компетентність та повноваження у поширенні інформації серед широкого кола громадськості, координація інформаційних потоків в кризових ситуаціях, громадська думка, врахування соціально-культурних, вікових та демографічних характеристик аудиторії, умовної варіативності комунікаційних стратегій відповідно до цих характеристик.

2. На зміст та хід реалізації комунікаційної стратегії організацій публічної сфери впливають: потреби зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін і цільової аудиторії щодо змісту, каналів та методів поширення інформації, форм комунікації тощо; використання інновацій у комунікації; наявність необхідних для ефективного реалізації стратегії матеріальних, фінансових, організаційних та ін. ресурсів; актуальні інформаційно-комунікаційні технології та можливість їх модифікації; актуалізація певних видів та досягнення необхідних масштабів застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; рівень кваліфікації та професіоналізму персоналу комунікаційних підрозділів, їх рівень компетентності у забезпеченні стратегічних комунікацій.

3. Актуальними інструментами підвищення ефективності комунікаційної діяльності ОМС в сучасних умовах є комунікаційні профілі громади, динамічна адаптація повідомлень, гейміфікація комунікацій, «живі бібліотеки», карти потоків інформації в громаді, боротьба з дезінформацією. Одним із недоліків існуючих комунікаційних стратегій ОМС в Україні є їх слабкий зв'язок із затвердженими пріоритетами розвитку громади. Тому важливо використовувати алгоритм синхронізації стратегічних цілей розвитку громади зі стратегією комунікації ОМС.

4. КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ забезпечує: комплекс реабілітаційних, психологічних, професійних і соціально-правових заходів по відновленню автономності, працездатності і здоров'я осіб з обмеженими фізичними можливостями в результаті перенесених або вроджених захворювань, а також в результаті травм за груповими та індивідуальними програмами реабілітації пацієнтів, які мають медичні показання і потребують спеціальних умов для одержання ними комплексу реабілітаційних заходів. Основним завданням є функціональне відновлення (повне або часткове) організму; пристосування до повсякденного життя і праці (ерготерапія); медичне спостереження під час реабілітації.

5. Актуальними стратегічними пріоритетами КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є: розширення спектру реабілітаційних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, модернізація матеріально-технічної бази, розширення партнерства, запровадження системи моніторингу та оцінки якості послуг.

6. Система обміну інформацією між Мачухівського сільською радою, а зокрема і КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, та мешканцями є традиційною. Комунікація між владою та мешканцями є переважно односторонньою, не передбачає активного діалогу, а мешканці мають незначний вплив на дії влади. Бажаною є більша участь та активізація громадськості в місцевому управлінні. Система підтримки неурядового сектору та питання міждисциплінарної співпраці мають значні резерви для розвитку.

Мешканці негативно оцінюють реалізацію соціальної допомоги у громаді, очікують більшої підтримки людей у складних життєвих ситуаціях. Вони також вказують на важливість більш чіткого врахування потреб та очікувань людей з інвалідністю. Для мешканців традиційними каналами комунікації є зустрічі з представниками чи депутатами виконавчого комітету, місцеві медіа канали.

7. Власними комунікаційними засобами інформаційної взаємодії з боку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ є: веб-сайт Мачухівської територіальної громади, стенди з інформацією в приміщенні Мачухівської сільської ради та КП «ЦРВВПОН», в місцях прийому депутатів. Здійснюється інформування через соціальні мережі, зустрічі з виборцями, роботу з громадськими організаціями та прийом громадян.

8. Пріоритетні напрями діяльності окреслено як психосоціальну адаптацію ветеранів, інтеграцію родин у процес реабілітації, адаптацію до цивільного життя, запобігання посттравматичним стресовим розладам та самогубствам, фізичну реабілітацію. Стратегічними цілями розвитку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ визначено розширення спектру реабілітаційних послуг, зміцнення кадрового потенціалу, покращення інфраструктури та обладнання, розгортання партнерської мережі, запровадження системи моніторингу якості послуг. Значну роль у їх реалізації відіграватимуть участь громадськості, наявність фахівців із супроводу ветеранів, залучення донорських коштів, ефективне управління фінансами та прозора система оцінки результатів. Ці інструменти дозволять враховувати реальні потреби клієнтів, сприятимуть підзвітності та зміцнюватимуть довіру до КП.

9. Ресурсне забезпечення реалізації стратегії розвитку КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ охоплюватиме місцевий та обласний бюджети, благодійні внески, гранти (українські, міжнародні), волонтерську допомогу, партнерські ініціативи, що дозволить зменшити залежність від місцевого бюджету та підвищити стійкість КП. Оцінка ефективності рекомендовано здійснювати за такими показниками: кількість охоплених ветеранів, рівень задоволеності клієнтів, зниження симптомів посттравматичним

стресовим розладам, позитивна динаміка в реінтеграції.

11. Як внутрішній документ має бути сформульована комунікаційна стратегія КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ, що буде слугувати керівництвом для будь-яких заходів, пов'язаних з інформуванням цільової аудиторії, спілкуванням з медіа тощо. Стратегічною метою комунікації КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ визначено мобілізацію підтримки громадськості та ключових груп зацікавлених сторін для реалізації власної стратегії розвитку КП та успішної реалізації його цілей і завдань.

12. Цілі комунікаційної стратегії КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ окреслено як: фокусування на потребах і запитах користувачів різних цільових груп, підтримання неперервного діалогу; оптимізація внутрішніх комунікацій задля ефективнішої роботи КП через навчання персоналу; налагодження взаємодії з аутсорсинговими партнерами для розвитку інфраструктури КП; активізація зовнішніх комунікацій та оптимізація інформаційних потоків, залучення проактивних груп громадян, експертів до процесів формування та реалізації програми діяльності КП.

13. Для КП «ЦРВВПОН» МАЧУХІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ означено цільові аудиторії (споживачі – фізичні особи, споживачі – юридичні особи, Мачухівська сільська рада, державні органи; партнери, бізнес-спільнота; медіа, лідери думок і незалежні експерти, широка громадськість, громадські організації; працівники КП), власні та зовнішні канали комунікацій, інструменти комунікацій. Рекомендовано визначити контактну особу для медіа та зовнішніх звернень, яка також може отримувати інформацію з «внутрішньої кухні» КП – спеціаліста з комунікацій. Вагомою умовою реалізації стратегії комунікації є проведення систематичного моніторингу та оцінки її виконання з урахуванням об'єктивних показників прогресу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анафонова Н. О. Механізм формування зв'язків з громадськістю в органах судової влади. *Напрями вдосконалення механізму державного управління в умовах сучасних реформаційних процесів* : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Запоріжжя, Класичний приватний університет, 2017. С. 30-33.

2. Андріяш В., Торхова Н. Комунікаційна стратегія як інструмент формування зв'язків з громадськістю у сфері публічного управління: особливості застосування в органах правосуддя. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 2. С. 217-237. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/issue/view/8/2> (дата звернення: 09.11.2025).

3. Анкета-дослідження умов життя та якості громадських послуг у об'єднаній громаді. Мачухи. URL: https://rada.info/upload/users_files/21046808/ba756ef8d1e026575ec6a628442a732c.pdf (дата звернення: 17.11.2025).

4. Базові основи системного PR-планування. *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 12. С. 36-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2014_12_13 (дата звернення: 09.11.2025).

5. Білоус В.С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 275 с.

6. Гриневич Л.В., Буслаєв В. О. Комунікаційні стратегії місцевого самоврядування для забезпечення реалізації стратегії розвитку територій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. С. 25-30. URL: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-5> (дата звернення: 09.11.2025).

7. Гулай В. Політико-комуникативні стратегії і практики взаємодії органів місцевого самоврядування України та Польщі. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2015. Вип. 27. С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unir_2015_27_166 (дата звернення: 09.11.2025).

8. Гусев К. В. Стратегічне управління в публічному секторі: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2019. 220 с.
9. Дабіжа В. В., Пискун Д. В. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: український контекст. *Modern scientific journal*. 2024. № 3(1). С. 92-100. URL : <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-12> (дата звернення: 09.11.2025).
10. Деміхов О. Стратегія регіонального розвитку громадського здоров'я в Україні: інноваційні аспекти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. 1 (82). С. 84-87. URL <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229141> (дата звернення: 09.11.2025).
11. Ефективні комунікації для громад : посібник. К. 96 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/937/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4_2024.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
12. Ефективні комунікації на комунальних підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства : практичний посібник / О. В. Баклажов, Н. С. Величко, О. О. Козлюк. К. : DESPRO, 2021. 68 с. URL <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/793/1.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
13. Завербний А. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13-19. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19> (дата звернення: 09.11.2025).
14. Зв'язки із громадськістю в судах : навчально-практичний посібник для суддів і працівників апарату судів / Автор. колектив: Вон Д., Петрова Н., Філіпенко Д., Мухін Ю., Солдатенко І., Земляной В. К. : ТОВ «Друкарня «Бізнесполіграф», 2015. 232 с.
15. Зінов'єва О. В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління

при реалізації економічної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 9 (255). С. 67-80. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_Oksana-V.-Zinovieva-67-80.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

16. Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Х.: ХНАМГ, 2010. 279 с.

17. Карташова О., Бабич В. В. Регіональний економічний розвиток в умовах децентралізації. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ*: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 63-65.

18. Комплексна програма запобігання та протидії домашнього насильства та насильства за ознакою статті, забезпечення гендерної рівності та протидії торгівлі людьми в Мачухівській територіальній громаді на 2024-2025 роки. *Мачухівська територіальна громада. Полтавська область, Полтавський район* : офіційний сайт URL: <https://machtg.gov.ua/docs/1582557/> (дата звернення: 09.11.2025).

19. Комплексна програма підтримки громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи Мачухівської територіальної громади на 2024-2025 роки. *Мачухівська територіальна громада. Полтавська область, Полтавський район* : офіційний сайт URL: <https://machtg.gov.ua/docs/1781216/> (дата звернення: 09.11.2025).

20. Комплексна програма підтримки Захисників і Захисниць України, членів їх сімей та членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України Мачухівської територіальної громади на 2024-2025р. *Мачухівська територіальна громада. Полтавська область, Полтавський район* : офіційний сайт URL: <https://machtg.gov.ua/docs/1890948/> (дата звернення: 09.11.2025).

21. Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики* : зб. тез XIX Міжнар. наук. конгрес, (19 квітня 2019 р.). Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.

22. Курбан О. Базові основи системного PR-планування. *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 12. С. 36-38.

23. Левченко Н. М., Дацій Н. В., Родченко І. Ю. Комунікаційна стратегія взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості у вирішенні питань поводження з муніципальними відходами. *Університетські наукові записки*. 2019. Том 18. № 4 (72). С. 82-91.

24. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 37-40.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_13 (дата звернення: 09.11.2025).

25. Логунова М. М., Лашкіна М. Г., Гвоздик П. О., Алексєєв А. Г. Комунікації судової влади : науково-практичний посібник. К. : Національна школа суддів України, Центр суддівських студій. 268 с. URL: [2012https://nsj.gov.ua/files/1452500582posibnyk.pdf](https://nsj.gov.ua/files/1452500582posibnyk.pdf) (дата звернення: 09.11.2025).

26. Лозовська К. С. Комунікаційні стратегії як інструмент налагодження ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування і суспільства. *Регіональне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 3(22). Ч. 203-2011. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/26.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).

27. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2020. № 5. С. 1-6.
URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-5-02-03/2022-5-02-03> (дата звернення: 09.11.2025).

28. Михайлова О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 2. P. 93-99.
URL: [10.46299/j.isjmef.20230202.10](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10) (дата звернення: 09.11.2025).

29. Мунько А. Ю., Шумейко С. О. Удосконалення процесів розробки комунікаційної стратегії органу місцевого самоврядування. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12. С. 1-14. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11609/1/%d0%9c%d1%83%d0%bd%d1%8c%d0%ba%d0%be_%d0%9f%d0%95%d0%a7%d0%90%d0%a2%d0%ac.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

30. Наместнік В.В., Павлов М.М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Державне управління.* 2020. №1(96). С. 115-12.

31. Нос В. В. Синхронізація цілей стратегії комунікації органу місцевого самоврядування зі стратегічними цілями розвитку територіальної громади. *Територія науки : збірник матеріалів наукових досліджень молодих учених [кафедри економіки та публічного управління] Полтавського державного аграрного університету (Полтава, жовтень 2025 року).* Полтава, ННІ ЕУПІТ. С. 15-19. URL: <https://www.pdau.edu.ua/content/studentskyu-naukovyy-gurtok-terytoriya-nauky-kafedry-ekonomiky-ta-publichnogo-upravlinnya> (дата звернення: 09.11.2025).

32. Пігарев Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління.* 2021. № 2. С. 92-96.

33. Порядок функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади : Наказ Державного комітету інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України, Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 25 лист. 2002 р. № 327/225. *Офіційний портал Верховної Ради України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1022-02#Text> (дата звернення: 17.11.2025).

34. Про доступ до публічної інформації : Закон України, редакція від 01 трав. 2015 р. *Офіційний портал Верховної Ради України.* URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 17.11.2025).

35. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2025).

36.Про інформацію : Закон України від 02 жовт. 1992 р.№ 2657-ХІІ.
Офіційний портал Верховної Ради України.
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 17.11.2025).

37.Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. №280/97-ВР. *Офіційний портал Верховної Ради України.*
URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 21.11.2025).

38.Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України редакція від 16 лип. 2019 р. *Офіційний портал Верховної Ради України.*
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.11.2025).

39.Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UNDP Ukraine).
URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 09.11.2025).

40.Програма підтримки внутрішньо переміщених осіб у межах Мачухівської територіальної громади на 2024-2025 роки. *Мачухівська територіальна громада. Полтавська область, Полтавський район* : офіційний сайт. URL: <https://machtg.gov.ua/docs/1890957/> (дата звернення: 09.11.2025).

41.Програма підтримки перевізників та відшкодування витрат за рахунок місцевого бюджету за перевезення пільгових категорій населення Мачухівської територіальної громади на 2024-2025 роки. *Мачухівська територіальна громада. Полтавська область, Полтавський район* : офіційний сайт. URL: <https://machtg.gov.ua/docs/1582563/> (дата звернення: 09.11.2025).

42.Програма соціального захисту населення «Турбота» Мачухівської територіальної громади на 2025 рік. *Мачухівська територіальна громада. Полтавська область, Полтавський район* : офіційний сайт. URL: <https://machtg.gov.ua/docs/1890991/> (дата звернення: 09.11.2025).

43.Публічна інформація. *Мачухівська територіальна громада. Полтавська область, Полтавський район* : офіційний сайт. URL: <https://machtg.gov.ua/publiczna-informaciya-14-21-16-26-04-2020/> (дата

звернення: 17.11.2025).

44.Пустовойт Т. Г. Розроблення стратегій розвитку соціальних установ: методичний підхід. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 58-66.

45.Ревенко О.В., Ревенко Т.В. Особливості державної політики України щодо інформування громадян про євроінтеграцію. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє* : зб. тез XXI Міжнар. наук. конгресу. Харків: Видво ХарPI НАДУ «Магістр», 2021. С. 407-411.

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

47.Романенко Є.О. Комунікативні стратегії довіри як інструмент взаємодії державної влади та громадськості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 6. С. 143-145. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ipd_2013_6_35 (дата звернення: 09.11.2025).

48.Сердюк О. І. Організаційно-управлінський контент діяльності інформаційно-комунікаційних підрозділів місцевих органів виконавчої влади. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 29–37. <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/8/5> (дата звернення: 09.11.2025).

49.Сердюк О. І., Канівець Д. А., Проценко Є. М. Ключові чинники розвитку комунікації органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах цифрової трансформації територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. 2024. №5 (334). С. 20-25. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/515> (дата звернення: 09.11.2025).

50.Сердюк О. І., Мельник В. І. Ключові фактори позиціонування територіальних громад та розвитку комунікації органів місцевого

самоврядування з громадськістю. *Успіхи і досягнення в науці. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 10. С. 749-758. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/18070/18127> (дата звернення: 09.11.2025).

51. Сердюк О.І., Нос В. В. Розроблення комунікаційної стратегії в організаціях публічної сфери: Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 5 листопада 2025 року / за заг. ред. В.Ю. Медвідь, Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2025. 257 с. С. 64-67.

52. Стратегія розвитку громади. *Мачухівська територіальна громада. Полтавська область, Полтавський район : офіційний сайт*. URL: <https://machtg.gov.ua/strategiya-rozvitku-gromadi-11-47-13-20-04-2021/> (дата звернення: 17.11.2025).

53. Стратегічне планування розвитку громад : навчальний посібник / за ред. В. В. Куйбіди. К.: Інститут розвитку міста, 2020. 144 с.

54. Торхова Н.О. Стратегічна спрямованість процесу управління зв'язками з громадськістю в органах публічного управління. *Могілянські читання-2018. Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти* : тези доповідей XXI Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Миколаїв, 12–17 листопада 2018 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2018. С. 36-38.

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

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

57. Шубін С. Політичний маркетинг у державному управлінні: сутність, методологія впровадження, проблемне поле. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_4_26] (дата звернення: 09.11.2025).

58. Khasawneh R. T. E-Government and social media sites: the role and impact. *World Journal of Computer Application and Technology*. 2013. № 1(1). P. 10–17.
59. Writing a communication strategy for development programmes. A guideline for programme managers and communication officers. UNISEF, 2008. 76 p.