

УДК 005.94:327.5(477):004.77

DOI <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-2>

### **Іван ГРУБЕЛЬ**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Національний лісотехнічний університет України (Львів, Україна), e-mail: [ihrubel@ukr.net](mailto:ihrubel@ukr.net)

ORCID: 0009-0007-6463-2575

**Бібліографічний опис статті:** Грубель, І. (2024). Інформаційно-комунікаційні стратегії у забезпеченні балансу інтересів суб'єктів прийняття управлінських рішень в процесі реінтеграції окупованих територій. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 3, 11–18, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-2>

## **ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БАЛАНСУ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ**

Реінтеграція окупованих територій є складним і багатоаспектним завданням, яке потребує врахування інтересів усіх залучених сторін. В умовах сучасних викликів ключовою стає роль комунікацій, адже саме вони створюють підґрунтя для формування довіри, зниження соціальної напруги та ефективного прийняття управлінських рішень. Недосконалість наявних комунікаційних механізмів у сфері публічного управління, включаючи відсутність єдиних стандартів, недостатній рівень залучення громадськості та вплив дезінформації, значно ускладнює реінтеграційні процеси.

Основною метою дослідження стало визначення шляхів оптимізації комунікаційних стратегій для підвищення ефективності управлінських рішень у процесі реінтеграції, а також забезпечення балансу інтересів між ключовими суб'єктами. У ході дослідження застосовано комплексний підхід, що включає аналіз наукової літератури, нормативно-правових актів і комунікаційних стратегій органів публічної влади. Для вивчення структури взаємодії між суб'єктами використовувалися методи системного аналізу, а для оцінки ефективності наявних комунікаційних механізмів – емпіричні.

Дослідження дозволило виявити ключові проблеми в системі комунікацій органів публічного управління, такі як відсутність координації, недостатнє фінансування національних інформаційних кампаній і низька медіаграмотність населення. Водночас акцент зроблено на необхідності залучення громадян до процесу прийняття рішень через прозорість та інтерактивність комунікацій. Сформульовані рекомендації включають розробку єдиних стандартів висвітлення інформації, гнучких стратегій і заходів, орієнтованих на різні цільові аудиторії.

Отримані результати підкреслюють важливість створення якісних комунікаційних механізмів, які сприяють довірі між державою та суспільством. Ефективна комунікація може стати інструментом для консолідації зусиль у процесі реінтеграції, запобігання конфліктам і відновлення соціальної гармонії. Запропоновані підходи мають практичну цінність для вдосконалення управлінських рішень і можуть бути використані як на національному, так і на місцевому рівнях.

**Ключові слова:** інформація, комунікації в публічному управлінні, комунікаційні ризики, цільові аудиторії, політика, територіальна цілісність, деокупація.

### **Ivan HRUBEL**

Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration, Ukrainian National Forestry University (Lviv, Ukraine), e-mail: [ihrubel@ukr.net](mailto:ihrubel@ukr.net)

ORCID: 0009-0007-6463-2575

**To cite this article:** Hrubel, I. (2024). Informatsiino-komunikatsiini stratehii u zabezpechenni balansu interesiv subiektiv pryiniattia upravlinskykh rishen v protsesi reintehratsii okupovanykh terytorii [Information and Communication Strategies in Ensuring the Balance of Interests of Management Decision-Makers in the Process of Reintegration of the Occupied Territories]. *Public Administration and Local Self-Government*, 3, 11–18, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-2>

## **INFORMATION AND COMMUNICATION STRATEGIES IN ENSURING THE BALANCE OF INTERESTS OF MANAGEMENT DECISION-MAKERS IN THE PROCESS OF REINTEGRATION OF THE OCCUPIED TERRITORIES**

The reintegration of the occupied territories is a complex and multifaceted task that requires considering the interests of all parties involved. In the context of modern challenges, the role of communications is becoming critical, as it creates the basis for building trust, reducing social tension and effective decision-making. The imperfection

*of existing communication mechanisms in public administration, including the lack of common standards, insufficient public engagement and the influence of misinformation, significantly complicates reintegration processes.*

*The main purpose of the study was to identify ways to optimise communication strategies to improve the effectiveness of management decisions in the reintegration process and ensure a balance of interests between key stakeholders.*

*The study used a comprehensive approach that included analyzing scientific literature, regulations, and public authorities' communication strategies. We used system analysis methods to study the structure of interaction between the actors and empirical methods to assess the effectiveness of existing communication mechanisms.*

*The study identified critical problems in the communication system of public authorities, such as lack of coordination, insufficient funding for national information campaigns, and low media literacy of the population. At the same time, the emphasis is placed on the need to involve citizens in the decision-making process through transparency and interactivity of communications. The recommendations include the development of unified standards for information coverage, flexible strategies and measures aimed at different target audiences.*

*The findings underline the importance of creating high-quality communication mechanisms that promote trust between the state and society. Effective communication can become a tool for consolidating efforts in the reintegration process, preventing conflicts, and restoring social harmony. The proposed approaches are practical for improving management decisions and can be used both at the national and local levels.*

**Key words:** *information, communications in public administration, communication risks, target audiences, politics, territorial integrity, de-occupation.*

**Постановка проблеми.** Процес реінтеграції окупованих територій є складним і багатовимірним завданням, яке охоплює не лише політичні й економічні аспекти, а й соціально-психологічні. У цьому контексті особливу увагу привертають механізми прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених сторін: держави, місцевих громад, міжнародних партнерів і, головне, населення реінтегрованих територій.

Важливу роль у цьому процесі відіграють інформаційно-комунікаційні стратегії, які дозволяють забезпечити прозорість, ефективну взаємодію між учасниками, а також зменшити соціальну напругу й недовіру. Проте недостатня комунікація або її відсутність може призвести до викривленого прийняття рішень, їхнього неприйняття або навіть опору, що ускладнює процес реінтеграції.

Проблема полягає в тому, що більшість наявних підходів до розробки інформаційно-комунікаційних стратегій не враховують унікального контексту реінтеграції окупованих територій. Зокрема залишається відкритим питання поєднання різних поглядів та інтересів суб'єктів прийняття рішень, забезпечуючи при цьому їхню ефективну взаємодію й формування довіри до управлінських ініціатив.

Крім того, недостатньо дослідженим є вплив інформаційно-комунікаційних стратегій на формування позитивного ставлення до реінтеграційних процесів серед населення, яке зазнало впливу пропаганди чи тривалого ізольованого перебування в окупації. Це створює додаткові виклики для державних інституцій, адже без ефективної взаємодії неможливо досягти тривалого балансу інтересів і соціальної стабільності.

Таким чином, дослідження інформаційно-комунікаційних стратегій у забезпеченні балансу інтересів суб'єктів прийняття управлінських рішень є надзвичайно актуальним. Це дозволить не лише сприяти успішній реінтеграції окупованих територій, але й забезпечити сталість управлінських процесів у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про значний інтерес наукової спільноти до питань інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень у контексті складних соціально-політичних викликів. Багато дослідників розглядають комунікацію як інструмент інтеграції та управління конфліктами, підкреслюючи її вирішальну роль у досягненні балансу інтересів між різними суб'єктами.

Значний внесок у вивчення теоретичних основ інформаційно-комунікаційних стратегій зробили автори В. V. Ruler (Ruler, B., 2018) О. Sosnina, О. Mykytiv, Н. Mykytiv (Sosnina, O. and oth., 2021), які досліджували питання прозорості управлінських рішень, довіри між владою та громадянами, а також ефективності комунікаційних технологій у вирішенні соціальних конфліктів. Наприклад, значна увага приділяється ролі інформаційного простору у формуванні громадської думки, де вивчаються механізми запобігання дезінформації та пропаганди. Ці роботи стали базою для розуміння впливу комунікацій на відновлення соціальної згуртованості в кризових умовах.

Інша група дослідників, серед яких О. Михайлова (Михайлова, О., 2023), Н. К. Шаптала, Н. В. Камінська (Шаптала, Н., Камінська, Н., 2022), зосереджується на аналізі практичних аспектів застосування інформаційних стра-

тегій у реінтеграційних процесах. Вони виділяють важливість багатостороннього діалогу між урядом, міжнародними організаціями, місцевими громадами та громадянським суспільством. Деякі дослідження наголошують на значенні залучення місцевих громад до прийняття рішень як способу підвищення їхньої легітимності та ефективності. Важливим аспектом є також врахування культурних і регіональних особливостей, що дозволяє адаптувати стратегії до конкретних умов.

Попри значний обсяг досліджень, залишається низка нерозв'язаних питань, пов'язаних із застосуванням комунікаційних стратегій у реінтеграції окупованих територій. Зокрема недостатньо вивчено механізми подолання соціальної напруги через інформаційні кампанії, а також питання розробки системи комунікації, здатної об'єднати різноманітні інтереси суб'єктів. Ці аспекти потребують подальшого дослідження, що й зумовлює актуальність цієї статті. Узагальнюючи, можна зазначити, що попередні роботи заклали основу для розуміння принципів та інструментів інформаційно-комунікаційного забезпечення, однак потребують подальшого розширення й деталізації в специфічному контексті реінтеграції окупованих територій.

**Мета статті** – аналіз ролі інформаційно-комунікаційних стратегій у забезпеченні балансу інтересів суб'єктів прийняття управлінських рішень у процесі реінтеграції окупованих територій України. Відповідно до поставленої мети, визначено наступні завдання дослідження: виявити ключові суб'єкти прийняття рішень у процесі реінтеграції окупованих територій та дати характеристику їхнім інтересам й очікуванням; розкрити вплив інформаційних і комунікаційних механізмів на формування довіри, зниження соціальної напруги та запобігання конфліктам; розробити рекомендації щодо оптимізації комунікаційних стратегій для забезпечення балансу інтересів і підвищення ефективності управлінських рішень у реінтеграційних процесах; визначити основні принципи та механізми ефективної комунікації для досягнення соціальної стабільності та підтримки довіри серед усіх зацікавлених сторін.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі реінтеграції тимчасово окупованих територій України ключовими суб'єктами прийняття рішень виступають як державні, так і недержавні структури, кожна з яких має свої інтереси, очікування та роль у забезпеченні цього складного політичного та соціального процесу.

Загальну політику реінтеграції формують органи державної влади, де виконавча влада

відповідає за реалізацію відповідних програм, а законодавча створює необхідну нормативно-правову базу. Їхні інтереси зосереджені на відновленні територіальної цілісності, забезпеченні стабільності, громадського порядку та верховенства права. Очікування цих суб'єктів пов'язані з успішною інтеграцією регіонів у правове, економічне та соціальне поле України (Медяник І., 2023, с. 72).

Місцеві громади, які безпосередньо проживають на цих територіях або планують повернутися до них, є важливими суб'єктами цього процесу. Їхні інтереси спрямовані на відновлення базових умов для життя, зокрема інфраструктури, безпеки, економічних можливостей і доступу до публічних послуг; а очікування пов'язані з отриманням гарантій захисту їхніх прав, реінтеграцією в національний контекст і відновленням довіри до органів влади.

Важливу роль відіграють міжнародні партнери, які надають політичну, фінансову й технічну підтримку Україні. Їхній інтерес полягає в забезпеченні стабільності в регіоні та дотриманні принципів міжнародного права. Очікування світової спільноти спрямовані на впровадження Україною реформ, дотримання прав людини та забезпечення прозорості процесів реінтеграції.

Громадські організації та експертні середовища також є значущими суб'єктами, оскільки вони сприяють формуванню громадської думки, моніторингу процесів і пропонують альтернативні підходи до розв'язання проблем. Їхні інтереси стосуються прозорості й ефективності процесу реінтеграції, а очікування – створення умов для участі громадянського суспільства в ухваленні рішень.

Крім того, важливими суб'єктами є переселенці та внутрішньо переміщені особи, для яких процес реінтеграції має не лише політичне, а й глибоке особистісне значення. Їхні інтереси полягають у відновленні гідних умов життя, а очікування – у вирішенні соціальних, житлових та економічних проблем.

Процес реінтеграції окупованих територій є багатогранним і політично насиченим, адже залежить від ефективною взаємодії зазначених суб'єктів, узгодження їхніх інтересів і врахування очікувань кожного з них. Збалансування цих інтересів є фундаментальним для відновлення територіальної цілісності, зміцнення держави та забезпечення сталого розвитку України.

У процесі прийняття рішень щодо реінтеграції тимчасово окупованих територій можуть виникати численні проблеми взаємодії між різними суб'єктами, зумовлені як політичними, так і соціальними факторами, що характеризують

цей складний і багатогранний процес. Однією з основних є несумісність інтересів різних учасників реінтеграції (Ржевська Н., 2019, с. 98).

Конфлікти між державними структурами та місцевими громадами можуть виникати через відсутність достатнього врахування місцевих потреб і реалій у процесі розробки стратегії реінтеграції. Місцеві громади можуть бути незадоволені темпами реформ або недостатньою увагою до локальних питань, таких як доступ до житла, землі, роботи та медичних послуг. Це може призвести до негативної реакції на рішення державних органів, створюючи додаткові перешкоди для ефективної реалізації процесу.

Проблемою є також і політичні суперечності, які виникають на рівні центральної влади. Наприклад, незгоди між урядом і політичними партіями, які мають різні погляди на шляхи та методи реінтеграції, можуть призвести до затримки або зміни політики. Взаємодія між політичними елітами та місцевими органами влади може бути ускладнена відсутністю чіткої координації, розподілу повноважень і ресурсів.

Ще однією серйозною проблемою є низький рівень довіри між різними учасниками процесу. Через військовий конфлікт та окупацію частини території, відновлення довіри між державою, місцевими громадами, переселенцями й міжнародними партнерами може зайняти тривалий час. Зокрема пережитий конфлікт

залишає глибокі соціальні травми, що ускладнюють створення ефективних механізмів примирення та співпраці.

Важливим аспектом є також ризики, пов'язані з можливими спробами зовнішніх сил, зокрема Російської Федерації, впливати на процес реінтеграції, що створює додаткові перешкоди для прийняття рішень на національному та місцевому рівнях. Політичні маніпуляції й дезінформація можуть дестабілізувати ситуацію, перешкоджаючи ефективній співпраці між різними суб'єктами прийняття рішень (Скобельська, О., 2023, с. 99).

Усі ці фактори свідчать про те, що для успішної реінтеграції необхідно створити такі механізми взаємодії між суб'єктами, які дозволяють враховувати їхні інтереси, мінімізувати суперечності та розв'язувати конфлікти. Це потребує гнучкої та комплексної стратегії, що охоплює не лише політичні й правові рішення, але й активну участь громадянського суспільства та міжнародних партнерів у підтримці цього процесу.

Враховуючи розглянуті вище фактори, комунікації виступають основним інструментом для досягнення балансу інтересів між суб'єктами реінтеграції. Вони є не тільки каналами обміну інформацією, але й важливим елементом соціального та політичного процесу, що забезпечує злагоджену взаємодію всіх учасників (табл. 1).

Реформа урядових комунікацій, розпочата в Україні у 2016 р., спрямована на стратегічний

Таблиця 1

**Роль комунікацій у досягненні балансу інтересів між суб'єктами реінтеграції**

<b>Роль комунікацій</b>	<b>Очікувані результати</b>
<i>Зменшення інформаційної асиметрії</i>	
Забезпечення рівного доступу до інформації для всіх учасників процесу, зменшення маніпуляцій та спотворених даних	Уникнення непорозумінь, забезпечення об'єктивності й точності інформації, зниження ризику дезінформації
<i>Створення довіри</i>	
Сприяння відкритому діалогу між центральною владою, місцевими громадами та політичними силами. Створення простору для взаєморозуміння та примирення	Відновлення довіри між учасниками процесу, формування спільного бачення майбутнього, підвищення соціальної згуртованості
<i>Консенсус між суб'єктами влади</i>	
Забезпечення ефективної взаємодії між центральними органами влади та місцевими адміністраціями через комунікаційні канали для узгодження дій та забезпечення підтримки	Спільне бачення й дії на різних рівнях влади, зменшення конфліктів між центральною та місцевою владою, ефективність реалізації реінтеграційних ініціатив
<i>Управління конфліктами</i>	
Створення механізмів швидкого реагування на кризові ситуації, динамічна корекція стратегій і тактик залежно від зміни обставин	Зменшення соціальної напруги, швидке вирішення конфліктів, адаптація стратегії реінтеграції до нових умов
<i>Взаємодія між суб'єктами різних рівнів</i>	
Забезпечення двосторонньої комунікації між органами державної влади та місцевими громадами, залучення громадян до процесу прийняття рішень	Залучення громадян до управлінських процесів, посилення громадського контролю, забезпечення реалізації реінтеграційних заходів на місцевому рівні

Джерело: складено автором на основі ( Масляк, М., Джайн, П., 2023; Корнат, Л., Корнат, О., 2021)

та операційний рівні, стала своєрідним «перезапуском» системи взаємодії у сфері публічного управління [10]. Цей процес вимагає врахування як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, у якому функціонує публічна влада. На стратегічному рівні комунікаційна стратегія є концептуальним орієнтиром, що визначає вектор діяльності та довгострокові цілі держави в управлінській сфері. На операційному рівні вона перетворюється на практичний інструмент впливу, формуючи засади для забезпечення прозорості, довіри та ефективності комунікації.

Основою для вибору комунікаційної стратегії є системний аналіз мікро- та макросередовища, що дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та можливості. Такий підхід дозволяє зменшити рівень невизначеності та ризики, що супроводжують прийняття стратегічних управлінських рішень. Водночас необхідно враховувати, що неможливо наперед гарантувати ефективність кожного рішення, проте методологічно обґрунтоване дослідження створює міцну базу для прийняття оптимальних ініціатив.

Теоретична важливість таких стратегій полягає в їхній здатності забезпечувати злагодженість й узгодженість між різними суб'єктами управління. Вони сприяють побудові прозорих та ефективних механізмів комунікації, що є ключовим фактором успішного управління в умовах складної суспільної динаміки. У цьому контексті комунікаційні стратегії стають не лише інструментом для досягнення управлінських цілей, а й фундаментом для стабільності, розвитку та довгострокової довіри до державних інституцій.

Поточний стан комунікацій у сфері публічного управління значно впливає на ефективність реінтеграційних процесів. Наразі система комунікацій органів влади в Україні має як переваги, так і низку серйозних викликів, які впливають на здатність забезпечувати належний інформаційний супровід реінтеграції.

Незважаючи на наявність розвиненої мережі комунікаційних каналів, органи публічної влади не мають єдиного підходу до висвітлення своєї діяльності. Відсутність стандартизованих вимог до структури, стилю та якості контенту на офіційних ресурсах призводить до фрагментарності інформації, що спрямована переважно на вузькі цільові групи – державних службовців, експертів та журналістів. Ця обмеженість аудиторії є наслідком недостатнього фінансування національних комунікаційних кампаній та дефіциту відповідних кваліфікованих фахівців.

Серед ключових дилем комунікації варто відзначити відсутність середньо- та довгострокового планування, недостатню координацію між

центральною та місцевими органами влади, а також орієнтацію на тактичні, а не стратегічні заходи. Зокрема, брак фінансування для моніторингу ефективності комунікацій та вивчення реакцій аудиторії негативно позначається на якості планування заходів. Складна система звітності та бюрократія також ускладнюють реалізацію інформаційних проектів.

Ще однією суттєвою перешкодою є дезінформаційні кампанії, спрямовані на підрив довіри до органів влади. Це відбувається в умовах низького рівня медіаграмотності громадян, що ускладнює сприйняття об'єктивної інформації. Крім того, агресивна інформаційна політика Російської Федерації значно впливає на сприйняття діяльності українських органів влади, створюючи додаткові виклики для ефективного управління інформаційним простором.

Всупереч цим викликам, соціологічні дослідження свідчать про стабільне зростання підтримки органів публічної влади серед населення (Концепція реформування урядових комунікацій, 2016; Аналітичний портал: Слово і діло, 2023; Офіційний сайт МОН України, 2024; Євроінтеграційні прагнення українців: від амбівалентності до увиразнення. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва, 2024). Це дає підстави для оптимізму, але водночас вимагає ретельного опрацювання стратегій, які б могли зберегти цю динаміку. Для покращення стану комунікацій у сфері публічного управління та забезпечення успішної реінтеграції необхідно запровадити низку системних змін, спрямованих на підвищення прозорості, довіри та залучення громадян. Комунікації мають стати не просто технічним засобом, а стратегічним інструментом, що об'єднує владу та суспільство навколо спільної мети.

Одним із ключових кроків є розробка ефективних комунікаційних стратегій, які враховуватимуть інтереси різних аудиторій. Важливо, щоб вони були гнучкими та адаптованими до змін у суспільстві й інформаційному просторі. Наприклад, позитивний досвід Верховної Ради у створенні комунікаційної стратегії, спрямованої на забезпечення обізнаності громадян і їхньої участі в прийнятті рішень, демонструє, як систематизація інформаційних потоків і доступність контенту здатні підвищити довіру до інституцій (Чукут, С., Яценко, В., 2021, с. 77).

На локальному рівні корисно застосовувати практики, подібні до комунікаційної стратегії Мерейф'янської міської ради. Їхній підхід до залучення молоді та інших груп населення через освітні програми, бюджет участі та курси з розвитку міської інфраструктури пока-

зав, що прозорість і можливість реального впливу на рішення громади формують довготривалу довіру та активну громадянську позицію (Комунікаційна стратегія Мереп'янської, 2020–2022 роки).

Для досягнення результату слід також змінити формат комунікацій: інформація має бути подана доступною мовою, з урахуванням медіаграмотності громадян. Створення зрозумілого й привабливого контенту для різних вікових та соціальних груп є важливим завданням. Крім того, треба активно використовувати цифрові платформи, зокрема для забезпечення зворотного зв'язку. Наприклад, інтеграція функцій подання петицій, громадських обговорень та опитувань на офіційних ресурсах влади сприяє більшому залученню людей до процесів управління.

В умовах сучасних викликів, таких як дезінформація та пропаганда, необхідно впроваджувати системи моніторингу інформаційного середовища й реагувати на ризики. Це передбачає розробку механізмів швидкого спростування фейків, створення власного позитивного наративу й підвищення медіаграмотності громадян. Успішна реінтеграція також вимагає розбудови діалогу між різними регіонами країни. Спільні комунікаційні кампанії, спрямовані на пошук єдиних цінностей, культурних зв'язків та історичних паралелей, здатні зміцнити національну ідентичність і зменшити соціальну напругу.

Врешті-решт, щоб досягти сталих змін, потрібна політична воля та системне фінансування комунікаційної діяльності. Створення єдиних комунікаційних стандартів, навчання фахівців і популяризація успішних кейсів із залученням міжнародного досвіду дозволять зробити державні інформаційні зв'язки ефективним засобом інтеграції та суспільного розвитку.

**Висновки.** Проведений аналіз ключових суб'єктів прийняття рішень у процесі реінтеграції окупованих територій показав, що успішність цього процесу залежить від узгоджених дій державних органів, місцевих громад, міжнародних партнерів, громадянського суспільства та бізнесу. Кожен із суб'єктів має власні інтереси й очікування, які необхідно враховувати для забезпечення ефективної комунікації та взаємодії. Державні органи прагнуть забезпечити територіальну цілісність і безпеку, громади – відновити соціальну справедливість і доступ до послуг, а міжнародні партнери – гарантувати дотримання прав людини й демократичних стандартів.

Дослідження підтвердило, що інформаційні та комунікаційні механізми є ключовими у формуванні довіри між суб'єктами, зниженні соціальної напруги та запобіганні конфліктам. Правильно побудовані комунікації сприяють не лише поширенню об'єктивної інформації, а й створенню умов для активного залучення громадян до процесу прийняття рішень. При цьому важливим є подолання дезінформації, підвищення медіаграмотності населення та використання інтерактивних платформ для зворотного зв'язку.

Розроблені рекомендації з оптимізації комунікаційних стратегій дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень у реінтеграційних процесах. Вони включають створення єдиних стандартів комунікації для органів публічної влади, активне впровадження локальних ініціатив, таких як бюджети участі та освітні програми, а також адаптацію інформаційних кампаній до потреб різних цільових аудиторій. Крім того, наголошено на важливості забезпечення гнучкості комунікаційних стратегій, які мають відповідати змінним умовам і викликам.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Ruler, B. V. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240> (дата звернення: 02.12.2024).
2. Sosnina, O., Mykytiv, O., Mykytiv, H., Kolenichenko, T., Holovach, A. International Aspects of the Protection of Victims Rights in the Conditions of Armed Conflict in Ukraine. *Cuestiones Políticas*. 2021. No. 39(71). P. 433–457. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.24> (дата звернення: 02.12.2024).
3. Михайлова, О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: стан та проблеми в реалізації. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, № 2. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10> (дата звернення: 02.12.2024).
4. Шаптала, Н. К., Камінська, Н. В. Державна політика України з питань тимчасово окупованих територій: проблеми концептуалізації в сучасному науковому дискурсі. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2022. № 1(23). С. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.33270/01222302.57> (дата звернення: 02.12.2024).
5. Медяник, І. С. Теоретико-правові питання реінтеграції тимчасово окупованих та анексованих територій у вітчизняній та світовій науці. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Вип. 79. С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.1> (дата звернення: 02.12.2024).

6. Ржевська, Н. Моделі реінтеграції окупованих територій: світовий досвід та український варіант. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2019. No. 1. С. 96–106. DOI: <https://doi.org/10.26693/ahpsxxi2019.01.096> (дата звернення: 02.12.2024).
7. Скобельська, О. Р. Шляхи деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій і відновлення довіри населення до держави Україна. *Нове українське право*. 2023. No. 4. С. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.12> (дата звернення: 02.12.2024).
8. Масляк, М. І., Джаїн, П. К. Стан та проблеми в реалізації комунікаційних стратегій органів публічного управління. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5–6. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-11> (дата звернення: 02.12.2024).
9. Корнат, Л. Я., Корнат, О. А. Державна політика деокупації Криму: ключові результати та перспективи. *Регіональні студії*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.27.7>.
10. Концепція реформування урядових комунікацій. 2016. URL: <https://fra.org.ua/uploads/media/file/0001/02/cd1693abcdca94f63b0043cfb03392a2e7097002.pdf> (дата звернення: 02.12.2024).
11. Аналітичний портал: Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/13/novyna/suspilstvo/ukrayinczi-najbilshe-doviryayut-zsu-taprezidentu-opytuvannya> (дата звернення: 02.12.2024).
12. Офіційний сайт МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/stavlennya-donovacij-nush-profilizaciyu-starshoyi-shkoli-pozitivno-ocinyuyut-71-ukrayinciv-pidtrimka-12-richnoyi-shkilnoyi-osviti-zrostaє-opituvannya> (дата звернення: 02.12.2024).
13. Україна на шляху до ЄС: оцінки, думки і сподівання громадян. Офіційний сайт Центру Розумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/ukraina-na-shliakhu-do-yes-otsinky-dumkyi-spodivannia-hromadian> (дата звернення: 02.12.2024).
14. Євроінтеграційні прагнення українців: від амбівалентності до увиразнення. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. Офіційний сайт. URL: <https://dif.org.ua/article/evrointegratsiyi-pragnennya-ukraintsiv-vid-ambivalentnosti-doviraznennya> (дата звернення: 02.12.2024).
15. Чукут, С. А., Яценко, В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.72> (дата звернення: 02.12.2024).
16. Комунікаційна стратегія Мереф'янської міської ради та її Виконавчого комітету на 2020–2022 роки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynIYVYIT83za/view> (дата звернення: 02.12.2024).

#### REFERENCES:

1. Ruler, B. V. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240> [in English].
2. Sosnina, O., Mykytiv, O., Mykytiv, H., Kolenichenko, T., & Holovach, A. (2021). International aspects of the protection of victims' rights in the conditions of armed conflict in Ukraine. *Cuestiones Políticas*, 39(71), 433–457. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.24> [in English].
3. Mykhailova, O. (2023). Komunikatsiini stratehii v publichnomu upravlinni ta administruvanni: stan ta problemy v realizatsii [Communication strategies in public management and administration: Status and problems in implementation]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(2), 93–99. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10> [in Ukrainian].
4. Shaptala, N. K., & Kaminska, N. V. (2022). Derzhavna polityka Ukrainy z pytan tymchasovo okupovanykh terytorii: problemy kontseptualizatsii v suchasnomu naukovomu dyskursi [State policy of Ukraine on issues of temporarily occupied territories: Problems of conceptualization in modern scientific discourse]. *Filosofski ta metodolohichni problemy prava - Philosophical and Methodological Problems of Law*, 1(23), 57–69. <https://doi.org/10.33270/01222302.57> [in Ukrainian].
5. Medyanik, I. S. (2023). Teoretyko-pravovi pytannia reintehratsii tymchasovo okupovanykh ta aneksovanykh terytorii u vitchyzniani ta svitovii nauksi [Theoretical and legal issues of reintegration of temporarily occupied and annexed territories in national and world science]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 79, 70–75. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.1> [in Ukrainian].
6. Rzhavska, N. (2019). Modeli reintehratsii okupovanykh terytorii: svitovy dosvid ta ukrainsky variant [Models of reintegration of occupied territories: World experience and the Ukrainian version]. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*, 2019(1), 96–106. <https://doi.org/10.26693/ahpsxxi2019.01.096> [in Ukrainian].

7. Skobelska, O. R. (2023). Shliakhy deokupatsii ta reintehratsii tymchasovo okupovanykh terytorii i vidnovlennia doviry naselennia do derzhavy Ukraina [Ways of deoccupation and reintegration of temporarily occupied territories and restoration of public trust in the state of Ukraine]. *Nove Ukrainske Pravo - New Ukrainian Law*, 2023(4), 96–102. <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.12> [in Ukrainian].
8. Masliak, M. I., & Dzhain, P. K. (2023). Stan ta problemy v realizatsii komunikatsiinykh stratehii orhaniv publichnoho upravlinni [Status and problems in the implementation of communication strategies of public administration bodies]. *Aktualni Problemy Innovatsiinoi Ekonomiky ta Prava - Actual Problems of Innovative Economy and Law*, 2023(5–6), 64–69. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-5-11> [in Ukrainian].
9. Kornat, L. Ya., & Kornat, O. A. (2021). State policy of deoccupation of Crimea: Key results and prospects. *Regional Studios*, 27, Article 7. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.27.7> [in Ukrainian].
10. The concept of reforming government communications. (n.d.). Retrieved from <https://fra.org.ua/uploads/media/file/0001/02/cd1693abcdca94f63b0043cfb03392a2e7097002.pdf> [in Ukrainian].
11. Analytical portal: Word and deed. (2023, January 13). Retrieved from <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/13/novyna/suspilstvo/ukrayinczi-najbilshe-doviryayut-zsu-ta-prezydentu-opytuvannya> [in Ukrainian].
12. Official website of the Ministry of Education and Culture of Ukraine. (n.d.). Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/stavlennya-do-novacij-nush-profilizaciyu-starshoyi-shkoli-pozitivno-ocinyuyut-71-ukrayinciv-pidtrimka-12-richnoyi-shkilnoyi-osviti-zrostaye-opituvannya> [in Ukrainian].
13. Ukraine on the way to the EU: Evaluations, opinions, and hopes of citizens. (n.d.). *The official site of the Rozumkov Center*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/ukraina-na-shliakhu-do-yes-otsinky-dumkyi-spodivannia-hromadian> [in Ukrainian].
14. European integration aspirations of Ukrainians: From ambivalence to expression. (n.d.). *Stock Democratic Initiatives Named After Ilko Kucheriv*. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/evrointegratsiyni-pragnennya-ukraintsiv-vid-ambivalentnosti-do-viraznennya> [in Ukrainian].
15. Chukut, S. A., & Yatsenko, V. O. (2021). Communication strategies in public management and administration: Foreign and Ukrainian experience. *Investments: Practice and Experience*, 2021(1), 72–79. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.12.72> [in Ukrainian].
16. Communication strategy of the Merefyansk City Council and its Executive Committee for 2020–2022. (n.d.). Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1nw2p1CpvcZclpJQhyassynlYVYiT83za/view> [in Ukrainian].