

Заклад вищої освіти «Український католицький університет» Факультет
суспільних наук

Кафедра державного управління

«Магістр»

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

Магістерська робота

на тему:

**ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УРЯДАХ
УКРАЇНИ ПЕРІОДУ 2016-2020 РОКІВ**

Виконав: студент VI курсу,

напряму підготовки (спеціальності) 281

«Публічне управління та адміністрування»

Маркович М.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Чех М.М.

Науковий консультант: Бережанський А.І.

Львів – 2021 рік

АНОТАЦІЯ

Маркович Марко

Особливості стратегічних комунікацій в Урядах України періоду 2016-2020 років

Магістерська робота охопила кілька важливих тем дотичних походження, функції, важливості та визначення поняття стратегічної комунікації. Зроблено історичний екскурс та аналіз походження, проведено аналіз теорій комунікації дотичних до публічного сектору, визначено поняття стратегічних комунікацій. Проведено опитування експертного кола завдяки якому проаналізовано стан комунікацій останніх 3-ох Урядів України. Ідентифіковано «точки болю», надано практичні рекомендації щодо оптимізації стратегічних комунікацій у публічному секторі у вигляді «Do's & Don'ts» стратегічного комунікування в публічному секторі і поради в інформаційних кризових ситуаціях.

Ключові слова: стратегічні комунікації, публічна дипломатія, масова комунікація, політична комунікація, урядова комунікація, прозорість, узгодженість, довіра, план дій.

ANNOTATION

Markovych Marko

Specifics of Strategic Communications in The Governments of Ukraine For The Period of 2016-2020

The master's thesis covered several important topics related to the origin, function, importance and definition of strategic communication. Short historical excursion and the analysis of an origin are made, the analysis of theories of communication concerning the public sector is carried out, the term and concept of strategic communications is defined. An expert survey was conducted, thanks to which the state of communications of the last 3 Governments of Ukraine was analyzed. Weak points are identified, as well as practical recommendations for optimizing strategic communications in the public sector in the form of Do's & Don'ts of strategic communication in the public sector and a practical advisor in information crisis situations were provided.

Key words: strategic communications, public diplomacy, mass communication, political communication, government communication, transparency, coherence, trust, action plan.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. Основні аспекти стратегічних комунікацій.....	7
1.1. Історичний контекст, сучасні теорії комунікації та визначення поняття.....	7
1.2. Значення стратегічних комунікацій в контексті інформаційної безпеки.....	24
Розділ 2. Дослідження комунікаційних стратегій урядів України 2016-2020 років.....	31
2.1. Короткий огляд Урядів України 2016-2020.....	31
2.2. Опитування експертного кола.....	35
Розділ 3. Практичні рекомендації щодо оптимізації стратегічних комунікацій у публічному секторі.....	59
3.1. Ідентифікація «точок болю» в комунікаціях публічного сектору...	59
3.2. «Do's and Don'ts» стратегічного комунікування в публічному секторі і порадник в інформаційних кризових ситуаціях.....	63
ВИСНОВКИ.....	72
СПОСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	76
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

З самого початку своєї незалежності Україна безперервно проходить через власні метаморфози демократизації. Протягом цього часу, часто спостерігалось, як суспільство та міжнародна спільнота не до кінця розуміли тих чи інших процесів змін в Україні. Якщо залишимо осторонь фактор олігархічних ЗМІ та їхні маніпулятивні і хаотичні повідомлення, стає очевидним тривала відсутність якісної комунікації на реляції влада-суспільство-влада.

Революція Гідності як соціальний феномен дала нові поштовхи, можливості змін, політичних еліт в тому числі. Перші 5 років після подій на Майдані Незалежності у 2014 році були з непростих в сучасній історії України, і в цей період ми побачили, чи не вперше, злагожденість дій (принаймні їхні спроби) та чітку інформаційну політику. Після двох років стабілізації ситуації (2014-2016), і з приходом Володимира Гройсмана на чоло Уряду України (2016) було розпочато фундаментальні реформи в галузі децентралізації, інфраструктури, медицини, економіки. Із самого початку В. Гройсман із командою продемонстрували розуміння необхідності комунікувати. З'явилося середньо- та довгострокове планування, в тому числі і в інформаційній політиці. Такий підхід приніс свої результати, зокрема в сфері прозорості та донесення чітких меседжів до аудиторії. В рамках інформаційної політики все більше і більше відомств почало відкриватися на зовні, все сильніші акценти ставилися на професійну комунікацію, керівники почали вкладати в розвиток інформаційних департаментів, у співпраці з міжнародними партнерами України з'явилися тренінгові програми для пресслужб. В результаті всіх цих кроків «залізна завіса» державного сектору поволі почала підніматися, що в свою чергу посприяло зміні іміджу уряду та залишало менше місця для дезінформації і різноманітних спекуляцій.

Зі зміною влади у 2019 році, акценти змістилися. І попри заявлені хороші наміри та щирість бажання їх здійснити, ми почали відчувати різку зміну вектору розвитку України, гучні популістичні заяви, обіцянки та погрози, але

дедалі більше ставали очевидним кілька важливих моментів – відсутність управлінського досвіду, нехтування інституційною пам'яттю та досвідом її носіїв, брак фахових кадрів різних рівнів та відсутність професійного комунікування. Тут важливо наголосити, що різкість цих змін не спричинена злим умислом, а переважно браком досвіду та нерозумінням процесів державного управління. Також, коли мова йде про професійну комунікацію, слід відрізнити професійну від професіональної комунікації. Професійна комунікація є дотична професії, а професіональна є дотична людини, яка є носієм тої чи іншої професії. Отже, і попри присутність багатьох професіоналів в лавах нинішньої влади, відсутність професійної комунікації є відчутною, оскільки кожна галузь має свою специфіку. Правила гри однієї галузі, наприклад шоу-бізнесу або роздрібною торгівлі, відрізняються від правил гри іншої галузі, наприклад держуправління або публічної дипломатії. При тому, і та, і інша галузі потребують професійної комунікації.

Питання необхідності якісної комунікації теперішньої влади стоїть гостро, як ніколи. Вважаю доцільним глянути на дану проблему з висоти пташиного польоту, дослідити та проаналізувати, і відповідними висновками посприяти покращенню комунікації в публічному секторі.

Основною метою проекту є вказати на переваги правильно визначеної та побудованої стратегічної комунікації в публічному секторі, а також звернути увагу на прогалини, недоліки та наслідки її відсутності.

Ціль 1 – ідентифікація «точок болю» в комунікаціях публічного сектору;

Ціль 2 – створення практичних рекомендації у вигляді «Do's and Don'ts» стратегічного комунікування в публічному секторі та створення методички в якості запобіжника та порадики в інформаційних кризових ситуаціях в публічному секторі;

Ціль 3 – створення документу для широкого використання в академічних колах, зокрема в галузі ЗМІ, медіа, PR, соціальних наук, публічному управлінні та адмініструванні.

Об'єктом дослідження була комунікаційна діяльність урядів України періоду 2016-2020 років. В рамках дослідження було проведене опитування експертного кола, яке налічувало 16 осіб – провідних вітчизняних комунікаторів, головних редакторів, пресекретарів, науковців, журналістів, державних службовців та власників бізнесу. Опитування проводилося протягом лютого-березня 2021 року.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи – теоретичний, аналітичний та проектний, соціологічне дослідження (як частина аналітичного розділу), висновки та перелік використаної літератури.

Інформаційною базою дослідження виступили нормативно-правова база, комунікаційні стратегії українських відомств, комунікаційні стратегії іноземних урядів та відомств, комунікаційна стратегія НАТО, фахова вітчизняна та зарубіжна література, сучасні теорії комунікації, експертне опитування, наукові статті, словники та електронні ресурси.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Історичний контекст, сучасні теорії комунікації та визначення поняття

Комунікація – це про людей. Ми коли говоримо про комунікацію думаємо про людей. Коли екстраполюємо комунікаційні якості чи характеристики на інших представників живого світу – ми знову думаємо про людей. З метою зловживання чи на благо – знову про людей. Наш доісторичний розвиток тісно пов'язаний із комунікацією, і можна зробити припущення, що наш, людський вимір починається із комунікації.

Нині існує чимало теорій стосовно еволюції самої комунікації, але у всіх теоріях вона йде паралельно еволюції гомініди. За однією із теорій, гомініди приблизно 1.75 мільйонів років тому зробили справжній технологічний прорив – почали виробляти кам'яні сокири, вигляд яких демонстрував значно серйозніший підхід в плані техніки виконання та практичності, аніж це було зафіксовано в попередніх періодах виробництва базового знаряддя нашими предками. Десь в цей час вони почали і говорити. Тобто, еволюція розвитку знарядь та мовні здібності відбувалися водночас [1].

За базовою класифікацією відрізняємо 3 основні види комунікації – вербальну, невербальну та візуальну. Кожна з них заслуговує на окремий аналіз та деталізацію, але в цій роботі фокус буде переважно на вербально-візуальній комунікації, як найбільш розповсюдженого та вживаного інструменту. Безперечно, коли мова йде про невербальну комунікацію, практично до недавнього минулого уся інформація про неї це є куці записи та, знову ж таки, вербальна передача тих знань. Усе решта – плід нашої уяви.

Неможливо зрозуміти та проаналізувати генезу комунікації без належного занурювання в періоди давнього-прадавнього минулого. Вивчаючи

матеріали та намагаючись максимально стисло подати історичну довідку про еволюцію комунікації вирішив зробити наступне розділення: доісторична комунікація, поява письма і античність, 15-16 століття, 17-18 століття, 19 століття, 20 та 21 століть. Такий вибір припав на найбільш знакові події, які вплинули на суттєві стрибки розвитку вербально-візуальної передачі та обміну інформацією. Ці стрибки зумовлені, переважно, технологічним прогресом людства.

Доісторична комунікація. У сучасних наукових колах до сьогоденішнього дня тривають палкі дебати стосовно того коли саме виникла вербальна комунікація, тобто сама розмова. Проміжок часу навколо якого йдуть дебати простягається від 2 мільйонів років до 50 тисяч років до нашої ери (далі – д.н.е). Із наявних даних, які сьогодні доступні можу зробити припущення, що в даний момент найбільш поширеною версією початку вербальної комунікації є період приблизно 500 тисяч років д.н.е. Саме на цей період припадає і теорія про початок візуальної комунікації, а саме сліди раннього гравірування на ракушках на острові Ява, приблизно 540 тисяч років тому, з припущенням, що їх робили наші безпосередні попередники хомо еректусі (людина прямоходяча) [2].

Немає жодних сумнівів, що серед наших предків в тій чи іншій формі існувала вербально-невербально-візуальна комунікація, але аж до перших печерних малюнків, починаючи з 73 тисячі років д.н.е, на жаль ми не маємо інформації про спосіб комунікування між ними. Натомість, печерні малюнки, які є вже продуктом неандерталів та наших пращурів – людини розумної – це вже справжній колодязь інформації. І попри величезні відстані між печерними знахідками (сягають і 12 тисяч кілометрів, від Іспанії та Франції до Індонезії та Південної Африки) різноманітні символи та малюнки на їх стінах відображають переважно однакові портрети життя тодішнього побуту та активностей – сцени полювання, сімейного (групового) кола, зображення різноманітних тварин, символів та відбитки долонь. Саме завдяки цим малюнкам, і їх розвитку в напрямку деталізації та презентації символів

(предтеча сьгоднішній логотипів, де ідея або філософія вмішалася в один символ) ми розуміємо силу людського розуму.

Ми часто в своїй уяві наших пращурів зображаємо дикими та нерозумними, але це не є так. Спілкування, яке тоді виникло, перейшло від простих малюнків людей і тварин до візуального спілкування, яке могло виражати цілі ідеї одним символом. Їхня мозкова сила підживлювала оригінальність використання всіх типів спілкування, що переросло в інформаційні канали, якими ми користуємося сьогодні [3].

Поява письма і античність. Автор роботи вважає, що 3 винаходи людства є стовбуром нашого сьогодення – вогонь, колесо і письмо. Відкриття вогню (вважається, що 1-2 мільйонів років д.н.е), чи правильніше буде сказати оволодіння вогнем, змінило все, і практично дало еволюційний поштовх людині. Усі переваги вогню – захист, безпека, тепло, термічна обробка їжі, покороення середовища – на пряму вплинули на розвиток мозку та його (майбутньої) діяльності. Це був космічний стрибок.

Не дивно, що винахід колеса і письма, з нинішньої перспективи, припало майже на один і той же час. Колесо – 3.5 тисячі років д.н.е, письмо – 3 тисячі років д.н.е. відповідно. Поява колеса на пряму вплинула на комунікацію, оскільки забезпечувало легше і швидше пересування на дальні відстані, самим тим і швидшу передачу та обмін інформацією.

Період античності відзначився чимало важливими елементами розвитку комунікації, яку ми знаємо і сьогодні. Від перших закарбованих слів шумерської цивілізації (клинопис), через винахід папірису древніми єгиптянами (приблизно 2.5 тисячі років д.н.е) до розквіту західної цивілізації через античну Грецію та стародавній Рим, і їхніми записами, передачі знань та безцінних історичних хронік.

Тим не менше, і попри всю цікавість, і з віддачею належної пошани, слід зазначити, що передача та обмін інформацією того часу, і аж до 15 століття, здебільшого була вербального характеру і з дуже обмеженою письмовою

комунікацією. Фокус даної роботи, як вище зазначалося, більше на «великих» стрибках в комунікації зумовлених технологічним прогресом людства.

15-16 ст. В історії людства цей період вважається пізнім середньовіччям, раннім ренесансом та ранньою сучасністю. Бурхливе 15 століття було переломним на стику варварства, яке характеризувало середньовіччя, ще де-не-де спалювали людей живцем за прогресивність думки, чаклунство та єресь, але водночас наша цивілізація зазнавала серйозних кроків вперед – розвиток сучасної англійської мови, винахід гарфіскорду, відкриття публічних банків, експедиції Христофора Колумба та «відкриття» Америки, поява дистилляту, який нині відомий як шотландський віскі, неймовірний стрибок у мистецтві та багато інших.

Одним з таких винаходів став друкарський станок Йоганна Гутенберга, у 1440 році. Слід відмітити, що майже за 600 років до Гутенберга китайські ченці накладали чорнило на папір методом, відомим як друк блоком, при якому дерев'яні блоки змащували чорнилом і притискали до аркушів паперу. Одна з найдавніших книг надрукована таким методом, що збереглася, це древній буддистський текст, відомий як "Діамантова сутра" – була надрукована у 868 році в Китаї. Книга, яка була схована всередині печери поблизу міста Дуньхуан, Китай, майже тисячу років до свого відкриття в 1900 році, зараз зберігається в Британській бібліотеці в Лондоні. Окрім того, в 11 столітті китайський простолюдин Бі Шенг перший в світі розробив рухомий спосіб друку (сотні окремих літер та символів), а в 15 столітті, незалежно від Гутенберга, китайський чиновник Ванг Чен створив свій друкарський станок[4].

Крім Китаю пошук, спроби та розвиток друкарських технологій був ще присутній у Кореї та Японії. Це свідчить про те, що людство мало потребу у пришвидшенні виробництва друкованих матеріалів, самим тим в швидшому отриманні інформації.

Друкарський станок Гутенберга відрізнявся від своїх попередників тим, що йому вдалося механізувати передачу чорнила, і саме завдяки тому спричинив те, що нам сьогодні відомо як «друкарська революція».

Друкарські верстати були знайдені у багатьох містах Європі та використовувались для друку великої кількості матеріалів, призначених для широкого розповсюдження. Письмові та друковані матеріали викликали справжній ажітаж, що призвело до ще більше нововведень щодо його створення, тиражування та поширення.

Винахід друкарства дав людям можливість зручно виготовляти великі обсяги письмового матеріалу, але що більш важливо, він підтримував потік інформації серед людей. Як нам відомо сьогодні – це і є справжньою метою комунікації – надсилання та отримання повідомлень. Через деякий час це також стало можливим.

17-18 ст. Запит на інформацію, зокрема в друкованому форматі дедалі більше зростав. Європа дуже швидко сприйняла розширені можливості споживання інформації. До появи друкарського станка Гутенберга виробництво книжок та інших друкованих матеріалів було дуже складним та ресурсоємним процесом, і кінцевий продукт був доступним дуже обмеженому колу людей (переважно дворянству та священству). Друкарська революція плавно перейшла і в 17 століття, ставши невід'ємною частиною епохи відродження, бароко, класицизму та нового часу. Вперше в історії людства книги можна було випускати масово, і лише за невеличку частину попередньої вартості, яка раніше практично нікому не була доступна.

Масове поширення культури, музики, філософських ідей, географічних відкриттів, наукових досягнень та обґрунтувань до вчора невідомих речей та явищ призвело до того, що люди почали жити та споживати в новому, насиченому інформаційному полі. Також, всі злидні тих часів, війни, тягар феодалізму, життя монархій, голод та хвороби – стали звичною сферою зацікавлення людей. Внаслідок цього у 1605 році, Йоганом Каролусом було створено першу газету, *Relation aller Fürnemmen und gedenckwürdigen*

Historien («Повідомлення всіх видатних і пам'ятних історій»). У ній публікувалися підбірки новин із Кельна, Риму, Відня та Праги [5]. Слідом за нею у першій половині 17 століття газети виникли в Голландії, Франції, Великобританії, Італії та Іспанії [6]. До кінця 17 століття газети стали обов'язковим атрибутом щоденного життя по всій Європі та США.

Паралельно з розвитком масової комунікації розвивалася і поштова служба. Хоч пошта як інституція в Європі своїм корінням сягає в 15 століття, справжнього розквіту зазнала в 17 та зокрема у 18 столітті (заснування пошти в США). Важливість пошти того часу можна прирівняти до важливості інтернету наших днів. Це був шлях до передачі та отримання різноманітних повідомлень, а як вище вже було зазначено – це і є справжня мета комунікації. Пошта надала можливість будь-якій інформації отримати статус міжнародної, суттєво пришвидшила «течію» інформації та заклала фундамент для стратегування в інформаційному полі. Розуміння дати, приблизного часу відправки/прибуття, точного місця призначення, надання певних гарантій безпеки отримання/доставки тої чи іншої інформації відкривало цілу палітру можливостей для інформаційного планування, маніпулювання, прораховування впливів та оперативності діяння/реагування, забезпечення власних чи національних інтересів або укріплення своїх політичних чи бізнесових позицій.

Така динаміка розвитку стала увертюрою до справжнього еволюційного буму, який собою принесло наступне століття.

19 століття. Потужність 19 століття залишила настільки сильний відбиток в нашій колективній пам'яті, що важко позбутися відчуття наче ми були його прямими свідками. Дві індустріальні революції, американська громадянська війна, злети та падіння могутніх імперій, і практично щорічні гігантські кроки в розвитку науки, медицини, культури, мистецтва, музики, літератури. Усі здобутки 19 століття є всеприсутні у нашому щоденному житті.

Безумовно, чималу роль в такому бурхливому та продуктивному столітті зіграла активна робота з інформацією. Розвиток комунікації після станка Гутенберга відбувався за ефектом снігової кулі, настільки прогресивним та сильним було її поширення. Справжній стрибок був попереду. Той стрибок, який нас відкинув до зірок – в прямому значенні. Симбіоз електроенергії та комунікації дав початок безперервному розвитку та інновації практично у всіх галузях з якими людство стикається по сьогоднішній день.

Відповідно до теми, насамперед потрібно згадати винаходи електричного телеграфу, телефону, радіо, фоноавтографу (перша машина для звукозапису), грамофону, друкарської машини та телепринтеру, потужний розвиток залізниці та проведення трансатлантичного телеграфного кабеля [6], і на сам кінець винахід та продаж комерційних автомобілів. Електрика стала невід'ємною частиною комунікаційних каналів, що в результаті дало нам термін телекомунікація [3].

Якщо раніше скорочення відстані між людьми, завдяки наявним комунікаційним каналам, вимірювалася метрами або кілометрами, і в рамках, евентуально, кількох межуючих між собою монархій, з появою телекомунікацій відстань стала меншою, а масштаби стали міжконтинентальними. Мешканці Європи та США почали цікавитися життям одне одного, для міжнародної політики та бізнесу відкривалися нові горизонти впливу та співпраці.

Індустріалізація та електрифікація 19 століття стали своєрідним каталізатором розвитку всіх галузей в яких людство було задіяно. Окрім того, відбулися значні зміни у взаємо людських відносинах – скасування рабства в США, кінець Священної Римської імперії, колонізація Азії та Африки, експансія Російської імперії та занепад Османської, і утворення геополітичної карти Європи, яка якраз стояла в черзі для серйозного переформатування та перерозподілу. Комунікація у всьому цьому зіграла не аби яку роль. А найцікавіше було попереду.

20 століття. Автор цих рядків є і об'єктом, і суб'єктом 20 століття. Роблю припущення, що більшість читачів цієї роботи матимуть свою власну інтерпретацію знакових подій, як для розвитку комунікації, так і століття в цілому, оскільки є прямими носіями соціокультурної інформації останнього сторіччя.

20 століття з правом називають найкривавішим за всю історію людства. Загальна кількість смертей, спричинених або пов'язаних з війнами минулого віку оцінюється у 187 мільйонів людей, що дорівнює понад 10% населення світу у 1913 р. [7] Постає серйозне питання, яку роль у цьому зіграла комунікація, зокрема з точки зору стратегування. Адже, не є секретом, що протягом останніх 100 років відбувалося масове зловживання в роботі з інформацією – її донесенням, інтерпретацією, спотворенням. І чи не вперше в цей період з'явився запит на відповідальність, об'єктивність, захист журналістів та носіїв інформації, дискусію навколо цінностей, етики та моралі?

Не відволікаючись від теми, необхідно зазначити справжніх «game changers» в історії комунікації 20 століття – винахід телевізора, винахід комп'ютера та інтернету, мобільний та супутниковий зв'язок [8]. Цих 5 елементів скасували поняття відстані, і запровадили поняття миттєвості, зробили інформацію індивідуальною, доступною в кожній домівці, частиною не лише особистого простору, а й частиною індивіду як такого, відкрили простір раніше невідомої свободи, надали можливість самим генерувати інформацію, і може найважливіше – надали можливість обміну величезного об'єму даних.

У сукупності, коли мова йде про комунікацію це відкрило двері в наше сьогодення, або Інформаційну еру, так званий Information Age або Digital Age.

21 століття. Це століття інформаційної ери. Однією з основних ознак інформаційної ери є економічна транзиція від індустрії до інформаційних технологій. Сьогодні все цифрове, і знання та інформація здобули такої сили,

як ніколи. Люди прагнуть інформації, і найкращий спосіб отримати її – через різноманітні комунікаційні інструменти [3].

З другого боку, слід пам'ятати, що людина живе в трьох просторах – фізичному, інформаційному та віртуальному. І так було споконвіків. Наші пращури були повністю занурені в простір фізичний, оскільки він їх всім забезпечував, і в деякій мірі, у випадку загрози, був передбачуваним. Паралельно з фізичним завжди був інформаційний простір, оскільки люди ділилися інформацією, в тому числі щоб запобігти небезпеці. Також, завжди був присутній і віртуальний простір. У випадку з нашими предками – у вигляді казок, народних приказок, пісень, тощо. Віртуальний простір був носієм своєрідної стратегічної інформації, оскільки казки і приказки передавали інформацію, яку слід було пам'ятати і передавати далі.

З перспективи сьогодення, можемо зробити висновок, що наші попередники крізь століття переважно спиралися на фізичний простір, у 20 столітті домінантою став інформаційний простір, а ми вже занурюємося у простір віртуальний [9].

Передбачати, що із собою несе 21 століття справа вельми невдячна. Вважаю, що надто рано надавати оцінку тим чи іншим явищам, сам процес «калібрації» безперервний, а динаміка змін нестримна. На приклад, однією з турбот 20 століття було те, що людина в середньому проводила 5-8 годин перед екраном телевізора [8]. Сьогодні цей екран замінили інші екрани – смартфонів, планшетів, комп'ютерів. Чи має це якийсь реальний вплив, і який саме, на нас та генерації, що приходять – важко сказати.

Нині комунікація зазнає щоденного розвитку, і займає одне з чільних місць в політичному житті країн, міжнародних корпораціях, малого і середнього бізнесу, спорті, культури, мистецтві; стратегічні комунікації прописуються в документах державної стратегії, воєнних доктринах, урядах, відомствах, бізнесових стратегіях. Загальне розуміння її необхідності є на всіх рівнях.

Як ми справлятимемося з наявними інструментами – онлайн, соціальні медіа, різноманітні програмні забезпечення для якісної аналітики та просування інформаційних каналів, щоденні нові технологічні продукти – залишається нам спостерігати, приймати участь та робити висновки, і передавати свої знання майбутнім поколінням.

Сучасні теорії комунікації та визначення поняття. Перед тим, як перейдемо до самого визначення поняття стратегічних комунікацій, насамперед потрібно розглянути декілька сучасних теорій комунікацій, зокрема дотичних до публічного сектору, публічної дипломатії, державного управління та ЗМІ як інструменту впливу. У таблиці 1.1. основний перелік тих, котрі будуть коротко розглянуті в даній науковій праці.

Теорія культивування стверджує, що саме засоби масової інформації формують реальність у людини. Оскільки багато хто отримує інформацію через опосередковані джерела, а не безпосередній досвід, їхній світогляд потрапляє під вплив цих джерел. Наприклад, теорія культивування припускає, що люди, які проводять дуже багато часу перед телеекраном, бачать світ більш жорстоким, ніж він є насправді [11].

Наративна парадигма припускає, що люди є істоти, які люблять розповіді. Замість використання традиційної логіки ми більш відкриті для оцінки довіри доповідача за допомогою наративної логіки, яка аналізує чи правильно побудована його історія (когерентність) і чи звучить правдиво (вірність). Наративна логіка надає можливість судження людям, які є неосвіченими в мистецтві переконання та ораторства. В результаті це передбачає більш демократичну систему [11].

Таблиця 1.1.

Сучасні теорії комунікації

Назва теорії	Рік	Авторство	Сектор
Порядку денного або Agenda Setting	1968	Максвель МакКомбс та Дональд Шо	Масова комунікація, політична комунікація, публічна дипломатія
Когнітивного дисонансу	1957	Леон Фестінгер	Масова комунікація, психологія
Культивації	1976	Джордж Гербнер	Масова комунікація, психологія
Парадигма наративу	1985	Волтер Фішер	Масова комунікація, політична комунікація, публічна дипломатія
Праймінг	Античні часи, 1960, 1982	Демосфен; Лоренс Джейкобс, Роберт Шапіро; Іенгар, Пітерс та Кіндер	Масова комунікація
Нормативна або 4 теорії ЗМІ - Авторитарна - Лібертаріанська - Соціальної відповідальності - Радянських або комуністичних ЗМІ	1956	Фред Сіберт, Теодор Петерсон та Вілбур Шрам	Масова комунікація, політична комунікація, публічна дипломатія

Табличку зведено відповідно до джерел [10] [11]

Праймінг стосується здатності ЗМІ контролювати інтерпретацію нової інформації, подаючи громадськості попередню інформацію. Цей попередній контекст встановлює рамки висновків серед аудиторії, що в кінцевому підсумку впливає на їх судження. Наприклад, засоби масової інформації підготували нас до того, що він/вона є надійною людиною (Іенгар, Пітерс та Кіндер, 1982). Ще один приклад, поглиблений аналіз президентської кампанії Джона Ф. Кеннеді 1960 року, яка визначила, що це був сучасний приклад

праймінгу. Кампанія Кеннеді першою застосувала опитування громадської думки. Керівники кампанії Кеннеді постійно оцінювали політичний клімат в країні і намагалися впливати на нього, а також реагувати на нього. Висновок – праймінг може бути потужним політичним інструментом впливу на оцінку виборців самих кандидатів [10] [11].

Нормативна теорія описує ідеальний спосіб контролю та управління ЗМІ урядом, владою, лідером та громадськістю. Ці теорії в основному відрізняються від інших комунікаційних теорій, оскільки нормативні теорії медіа не дають жодних наукових пояснень або передбачень. Вони більше зосереджені на відносинах між ЗМІ та урядом, ніж на відносинах між ЗМІ та аудиторією. Ці теорії більше стосуються власності ЗМІ та того/тих хто контролює ЗМІ в країні [11].

Авторитарна теорія зазначає, що всі форми комунікації знаходяться під контролем керівної еліти чи влади або впливових бюрократів. Якщо будь-який ЗМІ порушує державну політику відповідно до ліцензії, тоді влада має право скасувати ліцензію та анулювати її. Влада має право обмежити будь-які делікатні питання з боку ЗМІ для підтримки миру та безпеки в країні.

Лібертаріанська теорія абсолютно протилежна від авторитарної. Лібертаріанська теорія визначає, що люди самі здатні відрізнити погане від хорошого. Теорія говорить, що люди раціональні, і їх раціональні думки спонукають їх з'ясувати, що є хорошим, а що поганим.

Теорія соціальної відповідальності дозволяє вільні ЗМІ без будь-якої цензури, але в той же час зміст слід обговорювати на громадській панелі, а ЗМІ повинні сприйняти будь-які зобов'язання в результаті втручання громадськості або професійного саморегулювання, або й того й іншого. Теорія лежить між авторитарною та лібертаріанською теорією, оскільки вона дає повну свободу ЗМІ з одного боку, а зовнішній контроль - з іншого.

Теорія радянських ЗМІ наслідує ленінські принципи, які базуються на ідеології Карла Маркса та Фрідріха Енгельса. Влада бере на себе контроль над комунікацією та всіма ЗМІ для обслуговування робочих класів та їх інтересів.

Теорія говорить, що держава має абсолютне право контролювати будь-які ЗМІ на благо людей. У цій теорії, громадськості пропонується надавати відгук, який міг би створювати інтерес до ЗМІ. Це відрізняє теорію радянських ЗМІ від авторитарної.

Визначення поняття стратегічних комунікацій. Певні процеси та явища минулих століть ми сьогодні можемо охарактеризувати, як стратегічне комунікування, вдале використання інформації як ресурсу або, як результат і того, і іншого. Однак, саме поняття «стратегічні комунікації» (далі СК) є плід 20 століття. Із спостережень та даних, які є у нашому розпорядженні можемо зробити висновок, що особливої популярності поняття почало набувати в останню декаду 20 століття, і з безперервним ростом у поточному.

В рамках підготовки роботи часто-густо зустрічалася проблема уніфікованого визначення самого поняття СК, як в академічних колах, так і в державно-приватних. Самим тим, визначень багато, в залежності від галузі та розуміння комунікації, як такої. В даній праці наш фокус буде на визначенні терміну СК в публічному секторі.

У 2011 році неурядова організація ІДЕА, яка працює в сфері лінгвістичної, наукової та культурної грамотності¹ дала таке визначення СК:

СК означає включення зусиль комунікації в порядок денний та генеральний план. Як правило, цей генеральний план передбачає просування бренду організації, спонукання людей до конкретних дій або адвокації певного законодавства. Це може стосуватися як процесу, так і конкретної посади [13].

Академічне коло в Міжнародному журналі стратегічних комунікацій дало більш розширене визначення:

СК це цілеспрямоване використання комунікації організацією для виконання своєї місії. Шість відповідних дисциплін беруть участь у розробці, впровадженні та оцінці комунікацій організаціями: управління, маркетинг,

¹ <https://www.idea.org/blog/about/>

зв'язки з громадськістю, технічна комунікація, політична комунікація та інформаційні / соціальні маркетингові кампанії [14].

Коли мова йде про організацію, важливо зазначити, що вона визначена в її найширшому розумінні, маючи на увазі корпорації, прибуткові та некомерційні організації, групи активістів, неурядові організації, організації, що сприяють різним формам соціальних змін, політичні партії чи рухи та урядові організації [14].

На думку автора, зразковим прикладом комунікування в публічному секторі є уряд Великобританії. Це стосується, як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації. Починаючи з таких базових речей, як політика прозорості (практично будь-який документ, рішення, методички та корисні матеріали для працівників Уряду Її Величності є у відкритому доступі), державні сервіси онлайн, закінчуючи публічними обговореннями важливих тем, залученням широкого кола експертів з тих чи інших галузей для розробки законодавства і політик та сміливість називати речі своїми іменами, себто максимально комунікувати правду.

Одним з таких зразків є Урядовий комунікаційний сервіс² (далі УКС) розроблений для працівників публічного сектору. В рамках УКС є різні послуги, гіді по стандартах та матеріали з акцентом на освіту та вдосконалення майбутніх та чинних британських чиновників. Серед таких матеріалів є Strategic Communication: Modern Communications Operating Model, MSOM (Стратегічні комунікації: Операційна модель сучасних комунікацій – далі СК:ОМСК). Цей посібник визначає основні функції команди стратегічних комунікацій, ключові принципи структури та практики [15].

Чим важливий цей посібник? Насамперед, визначенням поняття стратегії, стратегічних комунікацій та ролі стратегічних комунікаторів. Отже, для визначення поняття стратегії вони взяли дефініцію Королівського коледжу оборонних наук:

² <https://gcs.civilservice.gov.uk/>

Курс дій, який поєднує цілі, шляхи та засоби для досягнення цілей політики.

Поняттю СК дали наступне визначення:

Вплив на аудиторію для суспільного блага шляхом розподілу необхідних ресурсів для досягнення узгоджених цілей. Це досягається завдяки організаційній єдності; скоординованим використанням всіх наявних засобів комунікації, підкріплено дослідженнями та узгодженістю історій і комунікаційних продуктів. Це викладено в єдиному плані, працюючи до заданих цілей і з належним оцінюванням (УКС).

Роль стратегічних комунікаторів обрамлена як:

Стратегічні комунікатори надають план кампанії для успішного комунікування державної політики чи послуги. Вони формують політику, генерують ідеї, проводять дослідження, щоб мати розуміння, визначити реалістичні цілі та об'єднати засоби необхідні для реалізації цілей плану. Вони узгоджують шляхи реалізації, і керують впровадженням та оцінюють вплив, щоб визначити, чи були досягнуті ті чи інші цілі (УКС).

Справжня роль комунікаторів публічного сектору полягає в допомозі громадськості зрозуміти бачення та пріоритети уряду чи інших гілок влади. Вони інформують людей про державні послуги, пояснюють політики, заохочують людей вести безпечний та здоровий спосіб життя, протидіють дезінформації і фейкам та просувають інтереси країни на міжнародному рівні. В основі цієї роботи лежить СК.

У 2011 році, в звіті Королівського інституту міжнародних відносин (Chatham House) на тему стратегічних комунікацій та національних інтересів зазначається, що хороша комунікація є водночас і функція, і доказ хорошого управління. В сучасній демократії стала і прозора комунікація є основою довіри між всіма гілками влади та виборцями. Тобто, комунікація має конституційне значення, і демократичний процес може зазнати серйозних травм коли спілкування є нещирим, неадекватним або неповним [16].

Хоча в звіті не дається чітке визначення самого поняття, проте окреслюються чотири основні компоненти стратегічних комунікацій: інформаційні операції, психологічні операції, публічна дипломатія та державне управління. Усі чотири компоненти поєднують в собі необхідність інформувати, впливати на та переконувати аудиторію в країні та за кордоном, незалежно від того чи вона є доброзичливою, ворожою чи це просто представник/-ця громадськості; необхідність сприяти внутрішній комунікації та координації між всіма гілками влади; необхідність стратегічного комунікування (яке саме по собі залежить від здатності повідомляти про ті чи інші дії всім задіяним та зацікавленим аудиторіям); необхідність забезпечити актуальність інформації та за її допомогою підтримати стратегічні цілі.

В українському просторі СК відносно недавно почали набувати популярності. Практично до анексії Криму та агресії з боку Росії на сході України у 2014 році, СК згадувалися виключно в контексті приватної сфери зв'язків з громадськістю (PR) та як елемент маркетингу, і не як окремий напрямок, а як компонент галузі.

В українському публічному секторі термін СК вперше з'явився в законодавстві як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави», і був закріплений у новій редакції Воєнної доктрини України, затвердженій Указом Президента України Петра Порошенка від 24 вересня 2015 року «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року.» [17]

Наступник П. Порошенко, Президент України Володимир Зеленський, і попри зміну попередньої воєнної доктрини та введення в дію рішення Ради національної безпеки і оборони від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» [18], поняття та визначення СК в рамках стратегії національної безпеки, в трошки переформатованому вигляді, залишилося. Це свідчить про те, що є розуміння та запит на СК як таку.

В рамках існування та активної дії СК в українському публічному секторі найактуальніше визначення поняття дали автори Словника стратегічних комунікацій Попова Т.В та Ліпкан В.А. випуск якого датує 2016 роком. В їхній інтерпретації СК це:

1. Скоординовані урядом держави зусилля, спрямовані на розуміння цільової аудиторії з метою створення, зміцнення та збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, політики та цілей держави через використання узгоджених концепцій, стратегій, доктрин і програм, планів, тем, меседжів і продуктів, поєднані та синхронізовані з діями усіх елементів національної могутності.

2. Скоординоване використання комунікативних можливостей інституціональної структури — публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави тощо.

3. Скоординовані дії, повідомлення, зображення, призначені для інформування, впливу, або переконання цільової аудиторії з метою просування та реалізації національних інтересів відповідно до національних цінностей.

4. Стратегічна взаємодія та взаємовплив в інформаційному середовищі між окремими суб'єктами (державними чи призначеними для виконання державних цілей), що полягає у всебічному залученні можливостей кожного окремого компонента системи стратегічної комунікації у комплексі або відокремлено, спрямоване на досягнення спільної мети.

5. Процес інтеграції досліджень сприйняття аудиторії та зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і врахування отриманих результатів під час реалізації політики, планування та операцій на кожному рівні; спрямування за одним вектором множини різних видів діяльності (наприклад, політичний процес, зв'язки з громадськістю, інформаційні операції тощо), кожна з яких справляє вплив на підтримку національних цілей. Стратегічні комунікації по суті означають обмін (тобто під час спілкування) смислами/ідеями на підтримку

національних цілей (тобто стратегічно). Для цього процесу слухання є таким саме важливим, як і транслявання [19].

У цій науковій праці буде запропоновано ще декілька варіантів визначення поняття СК, які здебільшого корелюватимуть із вище зазначеними. Наразі важливим є те, що саме поняття СК в українському публічному секторі набуло своєї форми та актуальності, воно живе і чекає свого вдосконалення та втілення.

1.2. Значення стратегічних комунікацій в контексті інформаційної безпеки

«...стратегічні комунікації є в основі розробки та реалізації національної стратегії, і мають бути справою не лише найвищих рівнів управління, але й усіх його складових опор (включаючи збройні сили, дипломатію, торгівлю та допомогу).»

Зі звіту Королівського інституту міжнародних відносин (Chatham House) «Стратегічна комунікація і національна стратегія»

В контексті українських реалій, і зокрема в рамках державної політики та державного управління, актуальність і питання інформаційної безпеки не сходять з порядку денного вже сьомий рік. З одного боку, прикро, що цей важливий елемент будь-якої стратегії набув актуальності лише з початком кривавих подій на сході України в 2014 році. З другого боку, добре, що питання інформаційної безпеки актуалізувалося, і вже тривалий час займає важливе місце в не одному уряді України, і не при одному президентові України.

На думку автора, з початку здобуття незалежності інформаційна безпека в Україні була частиною чужого нарративу – російського – аж до початку зміцнення власних інститутів, зокрема економічних. У 1997 році, 6 років після здобуття незалежності(!), з'явилася концепція (основи державної політики) національної безпеки України (прийнята Верховною Радою України 16.11.1997) [20], і аж у 2003 році було прийнято Закон України «Про основи

національної безпеки України» [21] (втратив чинність у 2018, і було прийнято новий [22]), де зокрема згадується інформаційна безпека.

Не дивно, що одне з перших визначень інформаційної безпеки в Україні дали саме українські економісти. На початку 21 століття було випущено економічну енциклопедію в трьох томах за редакційною колегією Степана Мочерного та інших. Енциклопедія дає таке визначення інформаційної безпеки:

Інформаційна безпека – стан захищеності потреб особи, суспільства та держави в інформації незалежно від внутрішніх і зовнішніх загроз. Щодо національних інтересів інформаційна безпека означає такий стан захищеності інформаційних ресурсів особи, суспільства й держави, який забезпечує реалізацію та прогресивний розвиток життєво важливих для них інтересів. Щодо можливих негативних впливів різних видів інформаційної безпеки – це захищеність інформації та підтримуючої інфраструктури від випадкових чи навмисних природних або штучних впливів, які можуть заподіяти шкоду їхнім власникам або користувачам. Інформаційна безпека також означає рівень захищеності інформаційного середовища суспільства, який забезпечує його формування, використання та розвиток в інтересах громадян, організацій, держави і нейтралізації негативних наслідків інформатизації суспільства.

Проблема інформаційної безпеки розглядається у трьох основних аспектах:

- захист інформації,
- контроль за національним інформаційним простором,
- достатнє інформаційне забезпечення державних і недержавних органів, громадських, приватних організацій [23].

Вважаю, що у всіх трьох аспектах Україна практично до 2014 року мала серйозні проблеми, і прогалини в інформаційній безпеці, чи то пак її відсутності, в тому числі призвели до тимчасової втрати територій та сильного спотворення громадської думки та свідомості.

24 вересня 2015 року Указом Президента України Петром Порошенком була затверджена «Воєнна доктрина України» [17], в якій вперше виокремлюється визначення «стратегічні комунікації», під якими розуміється «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави — публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави».

27 березня 2021 року Указ Президента П. Порошенка втратив чинність на підставі Указу Президента Володимира Зеленського, який увів у дію рішення Ради національної безпеки і оборони від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України» [18]. В обох документах своє місце має інформаційна безпека, зокрема в рамках СК як однієї з основних елементів захисту національних інтересів. Закарбованість СК у воєнній доктрині, чи то стратегії воєнної безпеки України як в *magne documenti* однієї країни свідчить про серйозність ставлення до інформаційної безпеки, як такої.

Ще одним важливим елементом стратегії воєнної безпеки, разом із СК, є згадування європейської, євроатлантичної інтеграції та євроатлантичних принципів в контексті досягнення цілей державної політики. В документі зазначається:

Досягнення цілей державної політики у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва з урахуванням умов та обмежень здійснюватиметься шляхом формування та реалізації: ефективної воєнної політики, стратегічного, зокрема оборонного, планування та планування оборони України, що ґрунтуються на євроатлантичних принципах, засадах демократичного цивільного контролю над силами оборони, стратегічних комунікаціях та інформаційній політиці у воєнній сфері, сфері оборони і військового будівництва, європейській та євроатлантичній інтеграції України.

Автор припускає, що з точки зору інформаційної безпеки це важливо з двох причин. По-перше, Україна ще в процесі стратегування своєї гри в довгу, і такі визначення в найважливіших державних документах є від круціального

значення для формування порядку денного майбутніх поколінь. Україна вже в свою Конституцію закарбувала європейську та євроатлантичну інтеграцію, і інформаційна безпека має бути невід'ємною частиною державної політики та процесів, які вона формує, має вплив на них та передає в спадщину. Незалежно від урядів, парламентських скликань та президентів. По-друге, будувати та втілювати власні СК та інформаційну безпеку на кращих практиках західних партнерів, як на приклад НАТО, є гарантією наближення та крокування вперед разом із цивілізованим світом, і створення власної інституційної і колективної пам'яті вже без тягаря колоніального минулого, і всіма його наслідками.

НАТО як приклад згадується не просто так. Північноатлантичний альянс давно свідомий інформаційної небезпеки, і прирівнює СК до окремого сектору оборони.

Один із засадничих документів Альянсу в цій сфері – Політика стратегічних комунікацій НАТО (NATO Strategic Communications Policy) дає таке визначення:

Стратегічні комунікації НАТО – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей і діяльності Північноатлантичного альянсу – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій – у разі необхідності для підтримки політики Альянсу, операцій і заходів та з метою просування цілей НАТО [24].

В декларації саміту НАТО в Страсбурзі / Келі, яка була видана главами держав та урядів, які взяли участь у засіданні Північноатлантичної Ради НАТО в Страсбурзі / Келі 4 квітня 2009 року, в одному з пунктів було зазначено наступне:

Оскільки НАТО адаптується до викликів 21 століття у рік 60-ї річниці з часу свого заснування, все важливішим є те, що Альянс висловлюється відповідним, своєчасним, точним та оперативним чином щодо його ролей, цілей та місій, які постійно розвиваються. Стратегічні комунікації є інтегрованою частиною наших зусиль у досягненні політичних та військових

цілей Альянсу. Тому ми вітаємо процес удосконалення спроможності НАТО у сфері стратегічних комунікацій та зусиль в галузі громадської дипломатії, який ми започаткували під час Бухарестського саміту НАТО у 2008 р., зокрема посилення Центру медіа операцій у штаб-квартирі НАТО та зростання віддачі від телеканалу НАТО в Інтернеті. Ми підкреслюємо нашу відданість підтримувати подальший розвиток наших стратегічних комунікацій у період до нашого наступного саміту.³

З того часу пройшло вже не мало, але суть не змінювалася. Інформаційній безпеці приділяється чимало уваги, відбуваються постійні технічні вдосконалення, «армія» фахівців постійно шукає нові механізми та відповіді на виклики сучасності, переглядаються і покращуються інформаційні політики, залучаються нові стейкхолдери.

В рамках СК публічного сектору України та інформаційної безпеки як її нерозлучної частини потрібно дотримуватися визначених цілей та задач. Чіткість та послідовність дій, точна, правдива і своєчасна інформація виконують роль одних з основних засобів стратегічної комунікації. В умовах кризи це є важливі елементи для суспільного розуміння [19]. Пом'якшення або і повна нейтралізація інформаційних загроз на пряму залежить від вище зазначеного. Війна вже давно перенеслася в поле наративних баталій, і перемагати потрібно якісною СК як основним носієм інформаційної безпеки.

Висновки до розділу 1

Опрацьована теорія в першому розділі мала на меті продемонструвати присутність комунікацій з самого початку нашого буття в якості, одних з, репрезентів живого світу; розглянути різноманітні теорії комунікації дотичні до публічного сектору; представити різні визначення СК як таких та їхнє значення в контексті інформаційної безпеки.

³ https://www.nato.int/cps/uk/natolive/news_52837.htm

Запропонований історичний екскурс, з фокусом на технологічні досягнення людства, відобразив, насамперед, потребу в комунікаціях та безперервний розвиток людського виду в тісній взаємодії із комунікацією. Еволюційні процеси розвитку людини розумної відбувалися паралельно з розвитком комунікації. Це процеси нероздільні. Від перших звуків, символів та примітивних графічних зображень до винаходу друкарського станка, інтернету та супутникового зв'язку – комунікація означала прогрес. Чим доступнішою інформація ставала, і чим швидший обмін інформацією був, тим людство швидше прогресувало. Комунікація означала боротьбу із незнанням, розбивала міфи, стереотипи, люди через нею гинули, і були готові на найнеймовірніші подвиги та авантюри. Історія це є безкінечний колодязь інформації про нашу генезу, і ми її вивчаємо саме тому, що хтось це все комунікував, і комунікує. Комунікація це є своєрідний інструмент самозбереження.

20-те століття, внаслідок індустріалізації та справжнього буму науки, що призвело до численних революційних відкриттів, досягнень та неймовірних стрибків вперед всього людства, вперше запропонувало наукові підходи до аналізу та теоретичних визначень комунікації. Особливо в період після 2-ої світової війни відбувся справжній сплеск в розвитку теорій комунікацій, які взяли на себе роль пояснення тих чи інших процесів, які шляхом комунікації та її інструментів мали значний вплив на людину, суспільство в цілому. Люди почали розуміти силу комунікації, вона дедалі більше ставала невід'ємною частиною порядку денного політично-суспільного життя країн, міжнародної взаємодії, бізнесу, культури, науки. Було розпочато серйозні дослідження, як самої комунікації, так і її процесів та наслідків.

Саме у 20-ому столітті з'явилося поняття стратегічних комунікацій, а особливої популярності поняття почало набувати в останню декаду минулого сторіччя, і з безперервним ростом у поточному. Різні сектори пропонують своє визначення СК, що свідчить про необхідність та важливість ролі СК. Вони стали однією з основних складових розвитку країн західного світу, за їх

допомогою формуються та просуваються реформи, формується порядок денний та закріплюється національна безпека. Власне фактору безпеки і СК виділяється окреме місце в рамках воєнних доктринах країн, зокрема в законодавчому полі. На сьогоднішній день, слід відмітити, що Україна є частиною того культурно-політичного поля, де СК стала частиною, як наративу, так і практичного застосування. Цьому свідчить законодавча база, наукове середовище, політичні процеси і загальні суспільні трансформації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ УРЯДІВ УКРАЇНИ 2016-2020 РОКІВ

2.1. Короткий огляд Урядів України 2016-2020

З моменту здобуття незалежності і аж до 2014 року можна сміливо стверджувати, що комунікації українського публічного сектору були в не найкращому стані. Вони відбувалися за якоюсь гібридною радянською моделлю, в розумінні, що це одностороння вулиця, просте інформування, а не інтеракція; не зазнавали жодних реформ протягом 23 років, в них не вкладалося, зокрема в людський ресурс, і за рідким винятком на центральному рівні, комунікаційні департаменти і його працівники виконували роль обслуговуючого персоналу, на кшталт офісних секретарів – зробити каву, віднести/принести папірці, зробити ксерокопії, тощо. На рівні уряду та його відомств комунікаційники слугували одній людині – міністру, керівнику, директору – і переважно працюючи на захист або на «вилузування» іміджу. Така практика присутня і нині, але вже у меншій мірі. Бракує розуміння, що комунікація сама по собі є стратегічною функцією, що бере участь у формуванні та виробленні рішень, а не просто інформує або пояснює його.

Після Революції Гідності у 2014 році відбувся певний перегляд цінностей, не просто загальнонаціональних, а й в полі культури, бізнесу та , зокрема політики. Новосформований уряд на чолі з Арсенієм Яценюком зрозумів необхідність реформування всієї урядової системи комунікацій. У 2015 році Групою з реформи комунікацій при Кабінеті Міністрів (The Communication Reform Group) було проведено аудит наявного комунікаційного ресурсу [25]. Результати аудиту стали основою для перегортання нової сторінки в історії урядових комунікацій. Було розроблено Концепцію реформи урядових комунікацій [26] за ініціативи Міністерства інформаційної політики, за участі Секретаріату Кабінету Міністрів України, групи незалежних експертів та за підтримки Уряду Великобританії. 20 січня

2016 року Концепція була підтримана Урядом під час засідання Кабінету Міністрів України. За участю декількох міністерств і відомств було розроблено дорожню карту Реформи.⁴

Уряд Володимира Гройсмана (2016-2019) був сформований 14 квітня 2016 року. Пропрацював рекордних 1232 дні, і таким чином став урядом з найдовшою тривалістю «життя» за всю історію незалежної України (див. додаток А).

Це перший український уряд, де в середині самої інституції почала відбуватися величезна кількість процесів на забезпечення функції якісної комунікації. По-перше, було продовжено розпочате попереднім урядом відповідно до дорожньої карти реформи. По-друге, самій реформі комунікацій була приділена чимала увага, була залучена міжнародна допомога, зокрема від урядів Великобританії та США, створено комунікаційну платформу «Єдиний голос» - урядовий освітній майданчик для удосконалення комунікацій, розпочато тренінгові програми для персоналу практично на всіх рівнях, розпочату роботу над покращенням внутрішніх комунікацій та координації на чиновницькому рівні, до покращення комунікаційної роботи уряду почали долучатися фахівці із приватного та неурядового сектору, зроблено перші кроки у формуванні горизонтальної комунікації, із залученням всіх зацікавлених сторін, відбулося зрушення в бік формування партнерських відносин між урядом та суспільством; запроваджене стратегічне планування.

Звичайно, на початкових етапах це все було далеко від ідеального, і в ході реалізації реформи було зроблено чимало помилок. На думку автора, однією з найгостріших помилок було масштабування електронних ресурсів, зокрема веб-сторінок. Замість інтегрування в єдине джерело інформації, уряд їх примножував, самим тим збільшуючи затратну частину – і фінансову, і часову, і людську, не кажучи вже про інформаційний каламбур та ускладнення

⁴ <https://mkip.gov.ua/news/1123.html>

доступності та зрозумілості інформації. Зрештою, ця практика була «пострілом самим собі в ногу» оскільки породжувала велику кількість інформації та даних, про які самі урядовці і гадки не мали, створюючи таким чином багато невідповідностей між словами та діями. Це давало нову глибину загальній недовірі до влади, і не сприяло побудови партнерських стосунків із суспільством.

Уряд Олексія Гончарука (2019-2020) було сформовано 29 серпня 2019 року, і протримався всього 188 днів, до 4 березня 2020 року, ставши таким чином найменш тривалим урядом в історії України (див. додаток А).

Вважаю, що важко дати об'єктивну оцінку роботі уряду 2019-2020, оскільки у справах державного управління це є надто короткий проміжок часу для розробки та втілення політик, тим більше для акумуляції даних і належного аналізу.

Однак, коли мова йде про економіку, експерт Німецької консультативної групи в Україні Роберт Кірхнер вважає, що за перші чотири місяці роботи він досяг величезних успіхів [27]. В рамках комунікаційної реформи робота не припинялася, але й не було помітно якихось серйозних зрушень чи результатів. Цей уряд вже повністю став частиною цифрового світу та інформаційних загроз, які він собою несе. Кілька речей з точки зору комунікацій охарактеризували цей уряд. На самому старті уряд отримав своє прізвисько – уряд «технократів», за короткий період пережив кілька медійних скандалів (історія з прослуховуванням⁵) та став нюзмейкером з, до того часу, нетиповими прийомами (історія зі самокатом⁶).

Автор вважає, що з професійної точки зору, уряд «технократів» припустився серйозної помилки заклавши доступ ЗМІ до засідань уряду та своєї «консервації». Як вище згадувалося, питання участі є надважливим для налагодження комунікації. Це є реальний прояв ставлення влади до

⁵ <https://www.slovoidilo.ua/2020/01/15/novyna/polityka/nardep-oprylyudnyv-prosluxovuvannya-narady-premyera-honcharuka>

⁶ <https://www.pravda.com.ua/news/2019/09/1/7225014/>

суспільства. Україна, на жаль, не може похвалитися рівнем довіри громадян до влади, і навпаки, як наприклад в Швеції, Німеччині чи Великобританії. Якщо уряд приймає рішення закрито, без належного аналізу, керуючись незрозумілими мотиваціями, з порушенням процедур, а потім інформує про таке рішення суспільство – то тут проявляється зневажливе ставлення уряду до всіх, хто поза ним [28]. В суспільстві з колоніальним минулим недовіра зростала і закріплювалася з математичною прогресією. Роль комунікації в даному випадку полягає у відновленні довіри і формуванні нової колективної пам'яті. Наразі ця частина реформи урядових комунікацій «шкандибає».

Чинний Уряд України є уряд Дениса Шмигала. Його було сформовано 4 березня 2020 року після відставки уряду Олексія Гончарука.

На жаль, чинний уряд продовжив «традицію» закритості уряду «технократів». Діяльність уряду в комунікаційному полі вже більше року характеризує відсутність СК та узгодженої інформаційної політики, часті чвари між відомствами, контрадикторні меседжі на одну й ту же тему та футуристичний наратив – очікуємо, буде зроблено, плануємо, незабаром – який утворився в ЗМІ за період діяльності уряду Шмигала. Хорошу тенденцію демонструють окремі відомства, як наприклад новостворене Міністерство цифрової трансформації – комунікування конкретних результатів, формування власного порядку денного – та Міністерство фінансів України, яке відкрито комунікує про всі аспекти та складнощі фінансового життя країни, і таким чином негатив перетворює на позитив. Також, слід відмітити професійний рівень комунікації офісу Віце-прем'єр-міністерки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції та офісу Віце-прем'єр-міністра - Міністра з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій.

Проте, це є одині приклади в розгалуженій урядовій системі комунікацій, яка і далі потребує системних змін. У наступному підрозділі подивимося, як експертне коло оцінює присутність, якість, прозорість, правдивість та професійність СК, що найбільше запам'яталося та які власні визначення поняття СК пропонують.

2.2. Опитування експертного кола

Об'єктом дослідження була комунікаційна діяльність урядів України періоду 2016-2020 років. В рамках дослідження було проведене опитування експертного кола через Google Form, 34 питання відповіді на які дали 16 осіб – провідних вітчизняних комунікаторів, головних редакторів, пресекретарів, науковців, журналістів, державних службовців та власників бізнесу. Опитування проводилося протягом лютого-березня 2021 року. Опитування складалося з 5 блоків – 4 тематичні і 1 дотичний до особистих даних респондентів.⁷

Перший блок розглядав питання існування та пізнаваність СК в урядах та профільних відомствах України 2016-2020. Результати першого блоку продемонстрували тенденцію зазначену в попередньому підрозділі, де проводився короткий огляд урядів України 2016-2020, а саме початок, злет, стагнацію та невеличкий регрес внаслідок тимчасової перерви у впровадженні реформи комунікацій.

63% опитаних сказали, що їм відомо про комунікаційну стратегію Уряду України в період 2016-2019. Натомість, більше третини опитаних відповіли негативно. Результати того ж самого питання стосовно уряду 2019-2020 були більш ніж діаметрально протилежні, де 94% опитаних відповіли, що їм невідомо про СК уряду 2019-2020 проти 6%, яким було відомо. Найгірший результат зазнав чинний уряд, де абсолютна більшість респондентів відповіли, що їм взагалі не відомо про наявність СК (див. рисунки 2.1 – 2.3).

⁷ <https://docs.google.com/forms/d/1eOwJfeCT3j5QpGQUx9k2Yu7L1BXmNchvJUyj5wVHNvs/prefill>

1. Чи Вам відомо про комунікаційну стратегію Уряду України в період 2016-2019?

16 responses

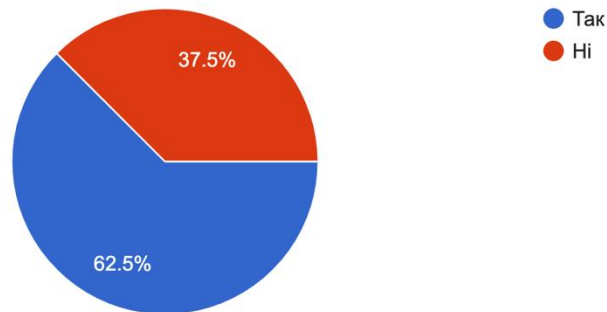


Рис.2.1. Результати опитування щодо відомості СК в Урядах України 2016-2020

Джерело: побудовано автором.

2. Чи Вам відомо про комунікаційну стратегію Уряду України в період 2019-2020?

16 responses

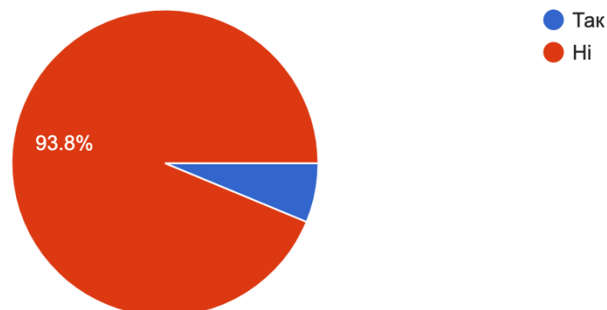


Рис.2.2. Результати опитування щодо відомості СК в Урядах України 2016-2020

Джерело: побудовано автором.

На питання чи відомо про комунікаційну стратегію будь-якого профільного відомства урядів України в період 2016-2020, 10 експертів відповіли, що так, а у 6 відповідь була ні. Серед відомих СК респонденти згадали Національний банк, Міністерство інфраструктури, стратегію євроінтеграції України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти

та науки, Верховну раду України та стратегію уряду 2016-2019 (див. додаток Б).

3. Чи Вам відомо про комунікаційну стратегію Уряду України в період 2020?
16 responses

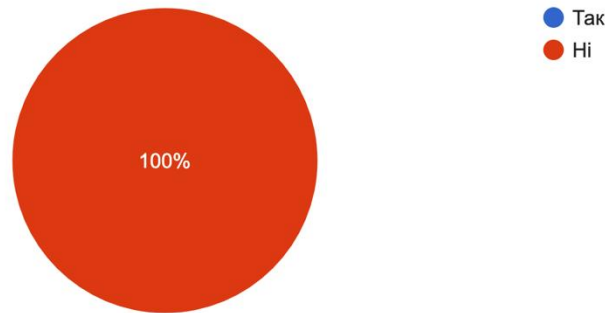


Рис.2.3. Результати опитування щодо відомості СК в Урядах України 2016-2020

Джерело: побудовано автором.

Перший блок закрило питання про те чи можна вважати, що комунікаційна стратегія взагалі була присутня в Урядах 2016-2020. Слід відмітити, що в цьому питанні йдеться про СК як робочий елемент, на відмінну від першого питання цього блоку, де мова йшла про СК як документ. Думки респондентів здебільшого корелюють з попередніми відповідями. Так, стосовно уряду 2016-2019 більше половини опитаних вважають, що СК була присутньою, третині було важко відповісти, і лише один респондент вважає, що не була присутньою. Щодо уряду 2019-2020 знову спостерігаємо діаметральність, де 56% респондентів вважає, що СК не була присутня, третині було важко відповісти, і одна людина серед опитаних відзначила присутність СК. «Переможцем» став уряд 2020, з найбільшим відсотком серед всіх опитаних – 69%, які відповіли, що СК не була (не є) присутньою, чверті опитаних було важко відповісти, і всього 1 людина вважає, що комунікаційна стратегія присутня в чинному уряді (див. рисунки 2.4-2.6). Така тенденція та оцінка експертного кола демонструє, що нехтування СК призводить до

відповідних наслідків, зокрема коли мова йде про професійний кадр та прозорість (побачимо нижче).

5. Чи можна вважати, що комунікаційна стратегія була присутня в Уряді 2016-2019?

16 responses

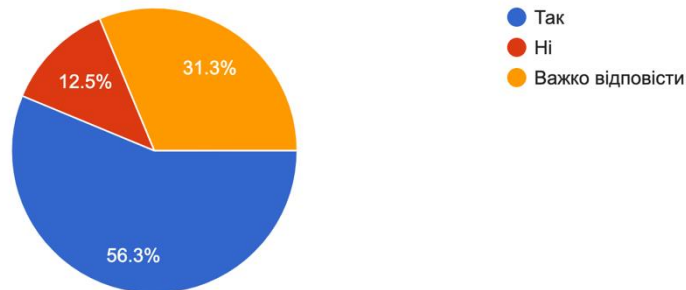


Рис.2.4. Результати щодо присутності СК в Урядах України 2016-2020
Джерело: побудовано автором.

6. Чи можна вважати, що комунікаційна стратегія була присутня в Уряді 2019-2020?

16 responses

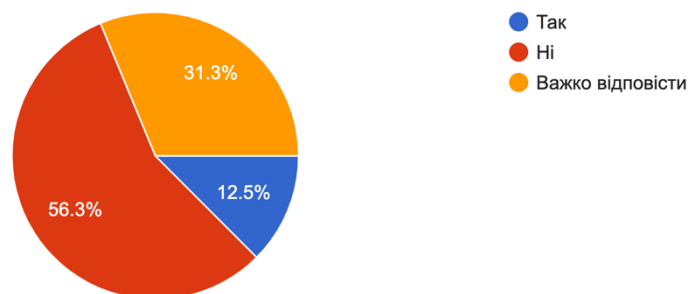


Рис.2.5. Результати щодо присутності СК в Урядах України 2016-2020
Джерело: побудовано автором.

7. Чи можна вважати, що комунікаційна стратегія була (є) присутня в Уряді 2020?

16 responses

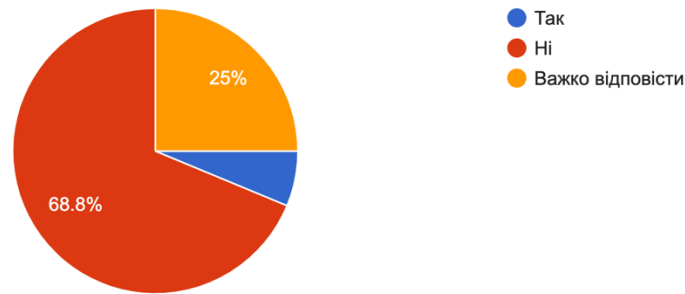


Рис.2.6. Результати щодо присутності СК в Урядах України 2016-2020

Джерело: побудовано автором.

Другий блок опитування експертного кола зосередився на таких питаннях, як знайомство з будь-якими документами СК, основні відмінності в комунікаціях Урядів України 2016-2019, 2019-2020 та 2020 років, рівень прозорості, ефективності, якості та взаємодії зі ЗМІ та громадськістю, а також наданням оцінок за такими параметрами, як професійність, оперативність, зрозумілість та правдивість.

На відміну від першого блоку, де ми визначали чи експертам відомо про комунікаційну стратегію будь-якого профільного відомства урядів України в період 2016-2020, і де більшість респондентів відповіла ствердно, то у випадку з більш детальним визначенням - чи знайомилися Ви детально з будь-яким документом стратегічної комунікації протягом останніх 5 років? – експертне поле поділилося рівно навпіл. Серед тих хто відповів позитивно згадувалися стратегія урядових комунікацій, СК МОН, ВРУ, Мінюсту та стратегія комунікування євроінтеграції України 2017 (див. додаток В).

Наступне питання розглядало основні відмінності в комунікаціях Урядів України 2016-2020. Думки експертів відрізнялися по формі подачі, а в меншій мірі по суті. Примітно, що думка експертів здебільшого співпадає щодо «падіння» якості комунікацій урядів 2019-2020 та 2020, де експерти дають

належну аргументацію. Так, наприклад, маємо дуже чіткі та обґрунтовані формулювання відмінностей між урядами:

«Три різних кабміни мали три різних практики комунікацій. У 2016-2019 рр. була присутня системність і проактивність. Уряд старався задавати порядок денний. Причин було декілька. Досвід, політичні амбіції і впливовість прем'єра, міжнародні донорські програми, котрі підштовхували кабмін і міністерства до активної комунікації. 2019-2020 - це суцільна реакційність в комунікаціях. Порядок денний не формувався у кабміні. Комунікаційної стратегії не було, адже не було загальної стратегії діяльності. Уряд 2020 року пробує повернутися до класного стилю у державних комунікаціях, але оскільки Офіс Президента модерує владні комунікації загалом, то прослідковується дисбаланс і найяскравіші кейси демонструє президент. Натомість прем'єр міністр і в силу персональних рис, і в силу системи владної конструкції не є активним гравцем. Певною мірою активністю в комунікаціях вирізняється МОЗ, але це зумовлено ситуацією з ковід».

«1. Уряд 2016-2019 років мав більшу однотайність, уряди 2019 - 2020 та 2020 років мають більш хаотичну комунікацію. 2. Падіння професійного рівня людей, які опікуються питаннями комунікації урядів 2019-2020 та 2020 років 3. Відсутність прозорості та обґрунтованості меседжів, які надходили від урядів 2019-2020 та 2020 років 4. Надмірна залежність комунікацій від реакцій на ті чи інші дії уряду в фейсбуці.»

«Головна відмінність - відсутність розуміння предмета, який комунікується, останніми двома урядами (за невеликими винятками), оскільки люди, які були призначені на ключові посади, не завжди самі розуміли суть і напрямок своєї роботи. Конкретний випадок - повний провал комунікації МОЗ часів Скалецької-Степанова порівняно з міністерством часів Супрун (питання ковіду Супрун краще комунікувала і пояснювала зі свого фейсбуку вже не на посаді, її наступникам це не вдалося). Назагал, Кабмін зразка 2019-2020 не міг чітко пояснити для чого вони роблять ті чи інші дії і яка з цього користь державі (наприклад, злиття ряду міністерств), попередній Кабмін з такими

проблемами не стикався, їхня комунікації була більш предметна. Основна відмінність Кабміну на чолі з Гройсманом і двох наступних - це те, що у Гройсмана були конкретні результати, на яких він будував свій позитивний імідж, у той час, як його наступникам доводиться пояснювати, чому у них не виходить і хто чи що їм заважає (Шмигаль часто віддувається за МОЗ, Мін фін, Мін економіки, Мін освіти, пояснює, що хотіли як краще), Гончарук взагалі нічого не встиг, його комунікацію навіть важко згадати, не те що проаналізувати. Єдині два "елемента" нинішнього кабміну, у яких все більш-менш добре з комунікацією - це Федоров з Мін цифрою і Резніков з Мін ТОТ.»

Також, більш прагматичні та спрощенні подачі основних відмінностей, цитати яких подано нижче.

«Уряд Гройсмана: команда реформ, договорняків, прогнозованості, міністри - політики; Уряд Гончарука: непрогнозована команда хайпових рішень; Уряд Шмигалья: найменш амбітна команда в історії незалежної України, технократи без політичних претензій, повна відсутність суб'єктності - уряд є продовженням Банкової», «уряд Гончарука комунікувати як продовження серіалу Слуга народу, уряд Шмигалья намагається комунікувати дуже небагато, в уряді Гройсмана головним героєм комунікувався Володимир Гройсман».

«В 2020 стратегії вже не було, були окремі ванпейджери, з яких депутати мали читати що говорити ЗМІ. Були намагання залучити Світовий банк до створення комунікаційної стратегії окремо для просування земельної реформи, але вийшло не дуже. Навіть реальні досягнення уряду комунікувалися невдало та неякісно».

Інший експерт стверджує про «планомірність, доступність, зрозумілість, визначення цільових аудиторій».

Серед експертного поля були і такі, які більш категорично охарактеризували відмінності або взагалі не назвали жодної.

До прикладу: «Відмінності дуже незначні й зумовлені суб'єктивністю у робочому підході кожної комунікаційної команди. Стратегічної комунікації не

було в жодному з урядів». Або, інше: «Немає. Беззмістовність та популізм у всіх каденціях», «я не аналізувала: пожтому не смогу ответить» та «складно сказати» (див. додаток Д).

На жаль, подібна тенденція деградації спостерігається і в оцінках прозорості та ефективності, загальної якості комунікації та взаємодії зі ЗМІ та громадськістю. За п'ятибальною шкалою, узагальнено і в середньому вимірі можемо зробити висновок, що Уряд 2016-2019 відповідно до вищезазначених параметрів отримав четвірку, Уряд 2019-2020 – трійку, а чинний Уряд – двійку. З іншого боку, варто зазначити, що коли мова йде про якість комунікації ані Уряд 2019-2020, ані Уряд 2020 не отримали жодної позитивної оцінки (див. рисунки 2.7-2.18).

10. На шкалі від 1-5 оцініть, будь ласка рівень прозорості Уряду України 2016-2019

16 responses

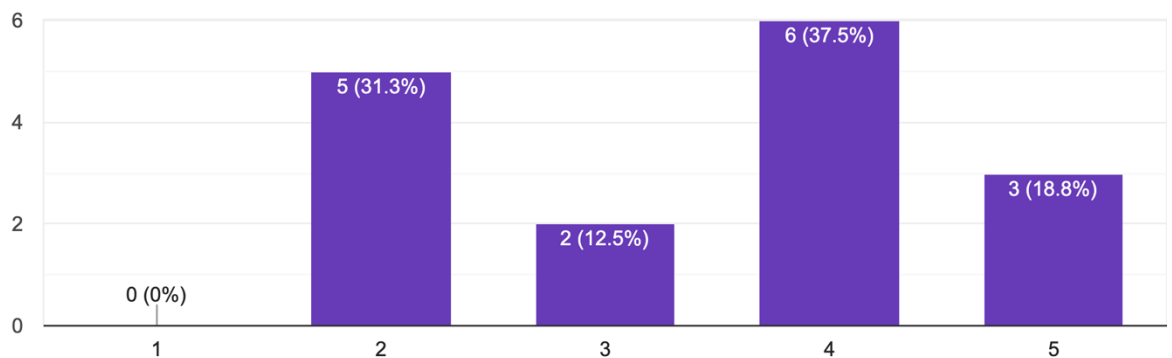


Рис.2.7. Рівень прозорості Уряду України 2016-2019 рр.

Джерело: побудовано автором.

Із започаткованою реформою урядових комунікацій окремий акцент було поставлено на прозорість. В результаті Уряд В. Гройсмана отримав відносно високу оцінку.

11. На шкалі від 1-5 оцініть, будь ласка рівень прозорості Уряду України 2019-2020

16 responses

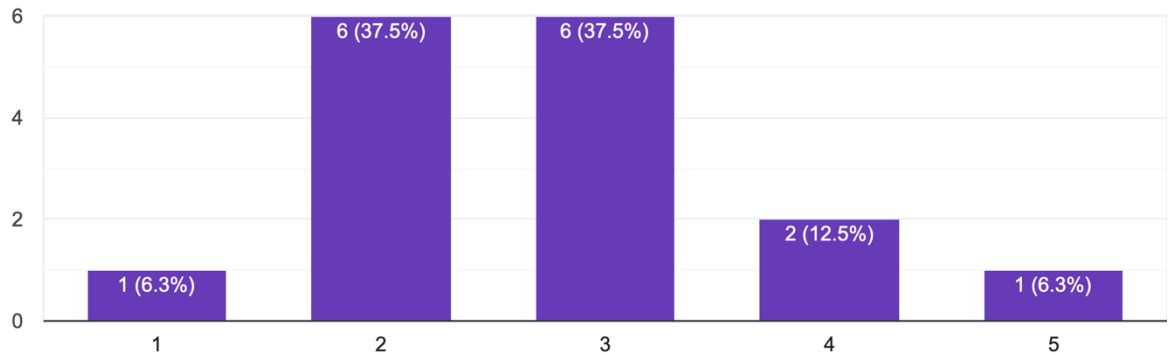


Рис.2.8. Рівень прозорості Уряду України 2019-2020 рр.

Джерело: побудовано автором.

Команда цього уряду не продовжила започатковану традицію відкритих засідань та не сформувала команду професійних комунікаторів, які б представили чіткий план дій. Внаслідок цього, оцінка прозорості Уряду О. Гончарука різко впала.

12. На шкалі від 1-5 оцініть, будь ласка рівень прозорості Уряду України 2020.

16 responses

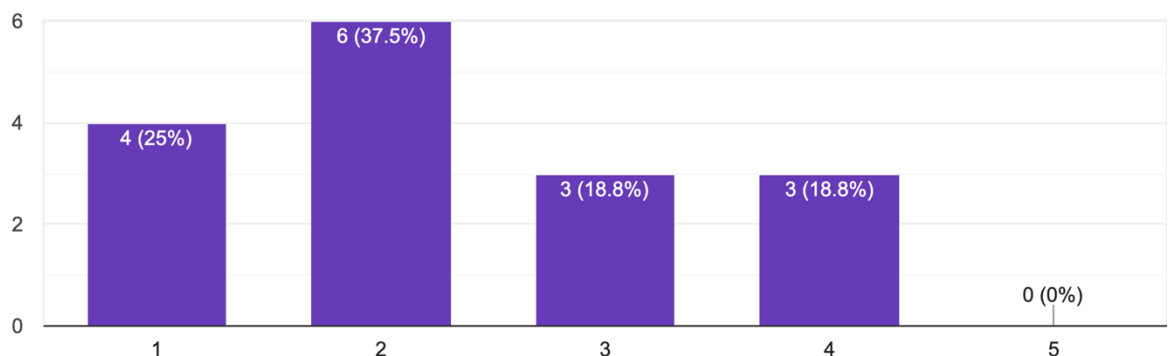


Рис.2.9. Рівень прозорості Уряду України 2020 р.

Джерело: побудовано автором.

На жаль, чинний Уряд продовжив практику закритості та нехтування професійними кадрами в галузі комунікацій. Результат такої політики є найнижча оцінка з боку експертного кола.

13. На шкалі від 1-5 оцініть, будь ласка рівень ефективності комунікації Уряду України 2016-2019.

16 responses

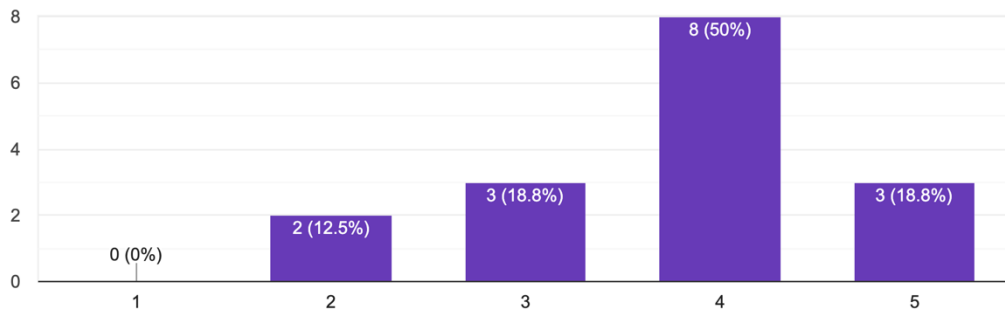


Рис.2.10. Рівень ефективності комунікацій Урядів України 2016-2019 рр.
Джерело: побудовано автором.

Висока оцінка ефективності Уряду В. Гройсмана є прямий результат запровадження політики прозорості. Чим більше відкрита комунікація, тим є вищою її ефективність.

14. На шкалі від 1-5 оцініть, будь ласка рівень ефективності комунікації Уряду України 2019-2020.

16 responses

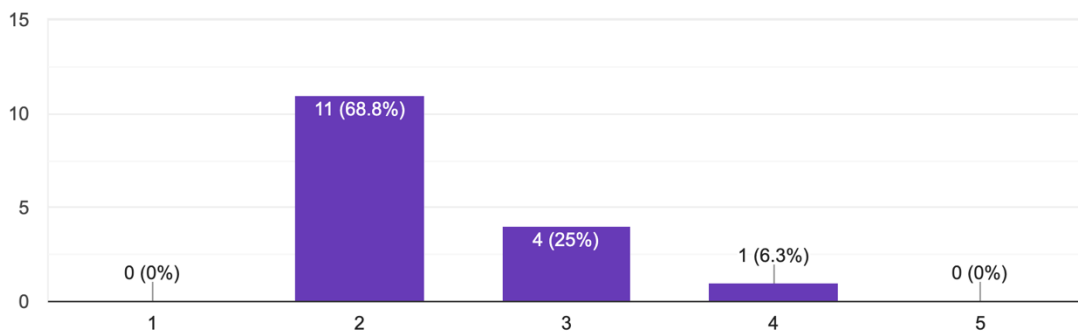


Рис.2.11. Рівень ефективності комунікацій Уряду України 2019-2020 рр.
Джерело: побудовано автором.

Відсутність СК, закритість та відсутність фахового персоналу посприяли дуже низькій оцінці даного Уряду.

15. На шкалі від 1-5 оцініть, будь ласка рівень ефективності комунікації Уряду України 2020.
16 responses

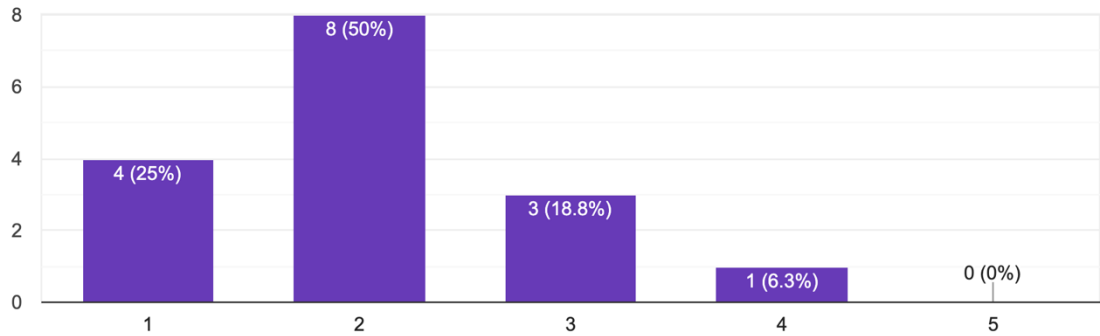


Рис.2.12. Рівень ефективності комунікацій Уряду України 2020 р.

Джерело: побудовано автором.

Продовження відсутності СК, закритості та брак фахового персоналу посприяли дуже низькій оцінці чинного Уряду.

16. Сукупно, як би ви оцінили якість комунікації Уряду 2016-2019?
16 responses

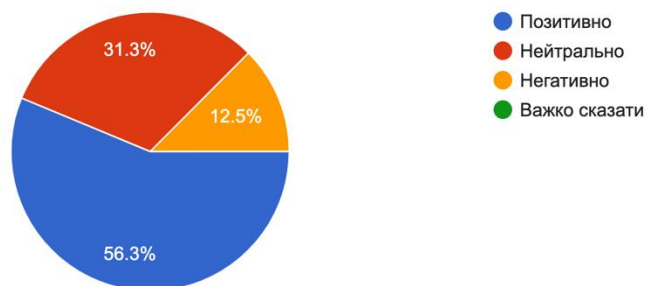


Рис.2.13. Оцінка якості комунікацій Уряду України 2016-2019 рр.

Джерело: побудовано автором.

Більше половини опитаних експертів позитивно оцінили якість комунікацій Уряду 2016-2019. Старт реформи, прозорість та початок розвитку людського потенціалу далися ознаки.

17. Сукупно, як би ви оцінили якість комунікації Уряду 2019-2020?

16 responses

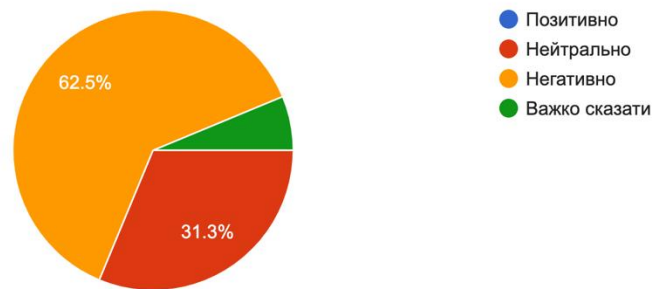


Рис.2.14. Оцінка якості комунікацій Урядів України 2019-2020 рр.

Джерело: побудовано автором.

Коротка тривалість «життя» команди О. Гончарука та різке припинення започаткованого попереднім Урядом експерти оцінили негативно (жодної позитивної оцінки).

18. Сукупно, як би ви оцінили якість комунікації Уряду 2020?

16 responses

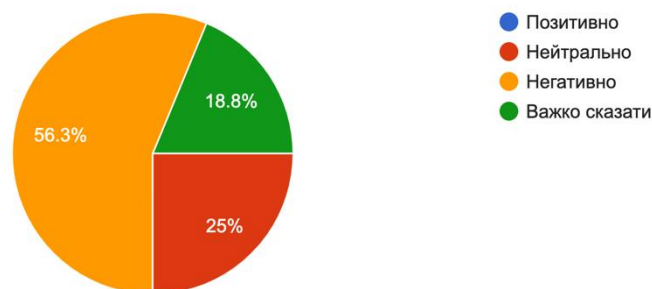


Рис.2.15. Оцінка якості комунікацій Уряду України 2020 р.

Джерело: побудовано автором.

Якість комунікації чинного Уряду більше половини експертів оцінили негативно (жодної позитивної оцінки). Тим не менше, на відмінну від

попереднього Уряду, майже 20% опитаних не могли визначитися з оцінкою, що може свідчити про певні тенденції до покращення або готовність дати ще часу для належної оцінки.

19. З точки зору комунікації, на шкалі від 1-5, як Ви оцінюєте взаємодію Уряду України 2016-2019 зі ЗМІ та громадськістю?

16 responses

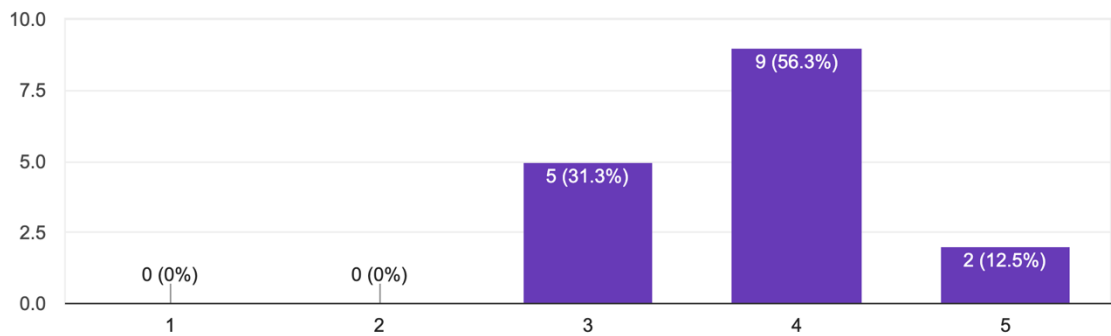


Рис.2.16. Оцінка взаємодії Уряду України 2016-2019 рр.

Джерело: побудовано автором.

20. З точки зору комунікації, на шкалі від 1-5, як Ви оцінюєте взаємодію Уряду України 2019-2020 зі ЗМІ та громадськістю?

16 responses

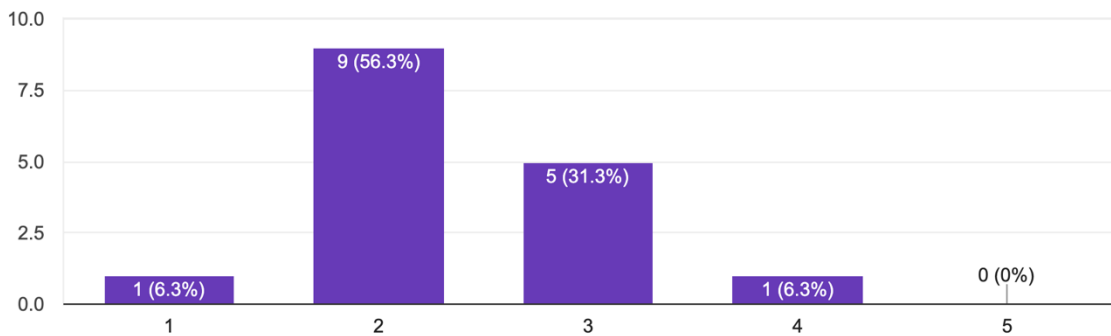


Рис.2.17. Оцінка взаємодії Уряду України 2019-2020 рр.

Джерело: побудовано автором.

21. З точки зору комунікації, на шкалі від 1-5, як Ви оцінюєте взаємодію Уряду України 2020 зі ЗМІ та громадськістю?

16 responses

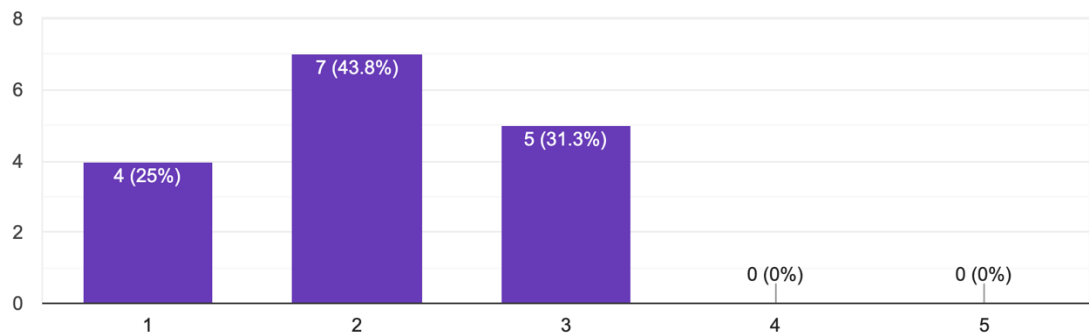


Рис.2.18. Оцінка взаємодії Уряду України 2020 р.

Джерело: побудовано автором.

Другий блок закриває оцінка Урядам України 2016-2020 по чотирьох параметрах – професійність, оперативність, зрозумілість та правдивість. І тут експерти «поставили» Уряду Володимира Гройсмана тверду четвірку, з тим що уряди Олексія Гончарука та Дениса Шмигала помінялися місцями, де Уряд 2020 отримав тверду трійку, а Уряд «технократів» тверду двійку. Можемо зробити припущення, що це є, і в тому числі, результатом короткотривалості Уряду 2019-2020 (див. рисунки 2.19-2.21).

22. Оцініть, будь ласка, від 1-5, наскільки комунікації Уряду 2016-2019 були

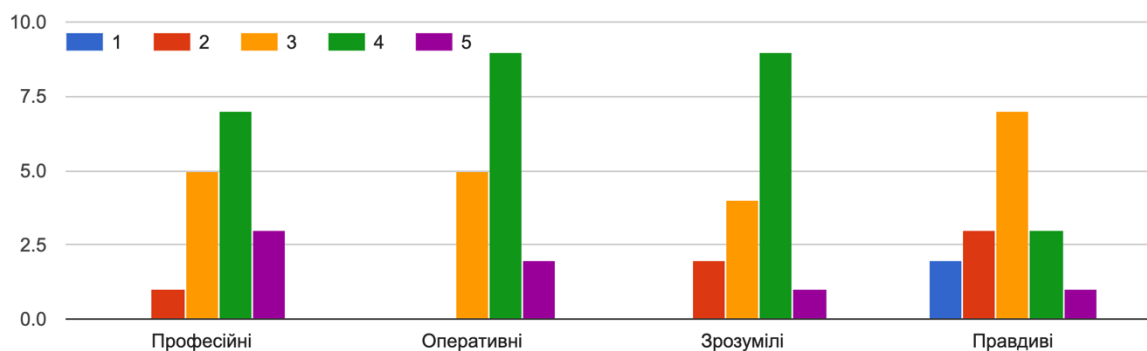


Рис.2.19. Оцінка Уряду України 2016-2019 рр. за 4-ма параметрами.

Джерело: побудовано автором.

Продовжуючи логіку реформи урядових комунікацій, де насамперед було впроваджено елемент прозорості, впливають високі оцінки професійності, оперативності та зрозумілості. Найгіршу оцінку Уряд В. Гройсмана отримав за параметром правдивості, що свідчить про традиційну недовіру суспільства та ЗМІ до влади.

22. Оцініть, будь ласка, від 1-5, наскільки комунікації Уряду 2019-2020 були

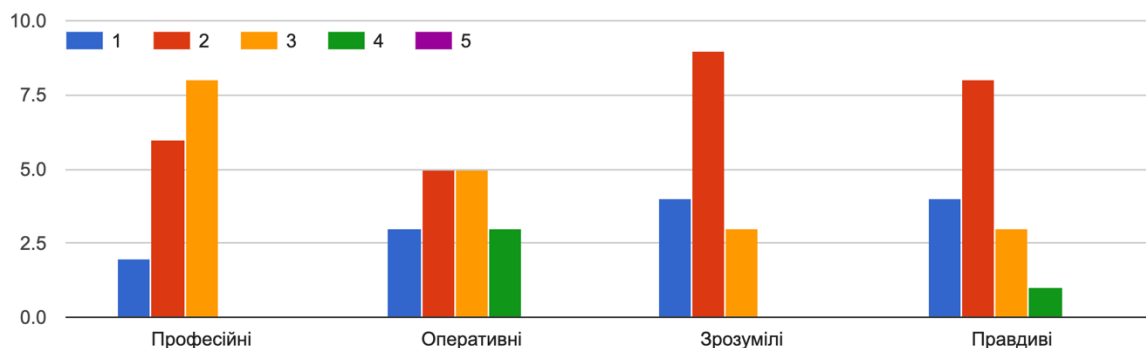


Рис.2.20. Оцінка Уряду України 2019-2020 рр. за 4-ма параметрами.

Джерело: побудовано автором.

Як і вище згадувалося, в результаті непродовження реформи всі попередні результати знівельовано. Особливо погані оцінки отримали за параметрами зрозумілості та правдивості. Знову ж таки, нетривала робота Уряду О. Гончарука є дзеркальним відображенням оцінок за всіма параметрами.

22. Оцініть, будь ласка, від 1-5, наскільки комунікації Уряду 2020 були (є)

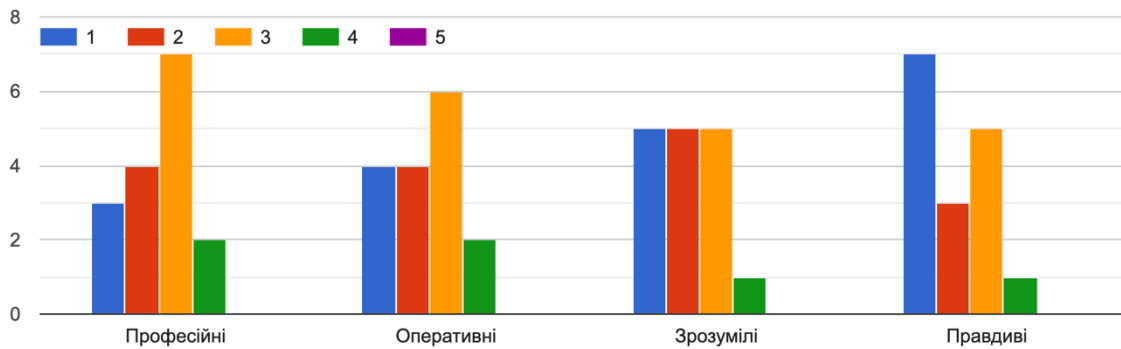


Рис.2.21. Оцінка Уряду України 2020 р. за 4-ма параметрами.

Джерело: побудовано автором.

Чинний Уряд отримав низькі оцінки по всіх параметрах, а найнижчі оцінки за правдивість, що черговий раз свідчить про нестачу прозорості в комунікаціях. Уряд Д. Шмигала також «відмітився» поганою внутрішньою комунікацією з цілим рядом неузгоджених дій та повідомлень, зокрема в час пандемії COVID-19, а це в свою чергу ще більше поглибило недовіру до влади та носіїв владних меседжів.

Третій блок питань шукав відповіді на питання щодо меседжів урядів 2016-2020, чи приймали самі експерти участь в розробці якоїсь СК, про важливість окремо розроблених СК уряду та відомств та кого варто залучати до розроблення СК?

Щодо меседжів урядів (відомства, проекту, програми) від експертного кола очікувалося отримати відповідь на питання «Які меседжі Вам запам'яталися «на першу руку»? Загальну тенденцію «скочування вниз» продовжено і в цьому блоці. Відповідно до результатів опитування, бачимо, що Уряд 2016-2020 у порівнянні з Урядом 2019-2020 та Урядом 2020 генерував більш чіткі і зрозумілі повідомлення. Натомість, уряд технократів та чинний уряд асоціюються з самокатом, меседжами президента («Велике будівництво»), «порожніми і постійними обіцянками, котрі стосуються

вакцинації», але і більш детальною відповіддю стосовно конкретного відомства чинного уряду: «Запам'ятався Резніков, який на відміну від президента Зеленського, не боїться Росію називати окупантом і агресором. Федоров запам'ятався, бо він як Гройсман будує свої меседжі, такі собі звіти про успіхи, базуючись на реальних справах, діджиталізація - це його фішка, він її вдало експлуатує в комунікаціях. Шмигаль запам'ятався тим, що йому треба виправдовуватися за все і про все і робити вигляд що все ок, коли насправді все не ок - як, наприклад, в ситуації що склалася навколо переговорів з МВФ. Хоча і більша відповідальність за провалену програму з МВФ лежить таки на парламенті, ніж на уряді, Шмигаль якимось став "відповідальним" за всі проблеми.» (див. додаток Е)

Наступне питання стосувалося участі респондентів в розробці СК, де 75% опитаних відповіло ствердно. Це свідчить про досвід, практичні навички та розуміння СК як таких серед опитаних (див. рисунок 2.22).

26. Чи брали Ви особисто, коли-небудь, участь у розробці стратегічної комунікації?
16 responses

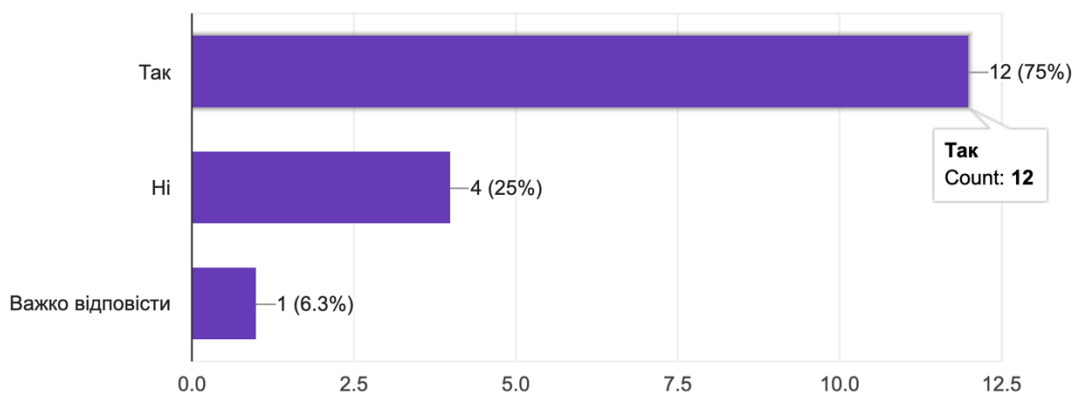


Рис.2.22. Участь в розробці СК серед респондентів

Джерело: побудовано автором.

Про важливість окремо розроблених СК для уряду та відомств представники експертного кола визначилися переважною більшістю «за», де

11 осіб зазначило відповідь «дуже важливо», 4 «важливо, але не критично», і лише один експерт мав труднощі з відповіддю (див. рисунок 2.23).

27. На Вашу думку, на скільки важливо, щоб Уряд України і кожне відомство мали окремо розроблені комунікаційні стратегії?

16 responses

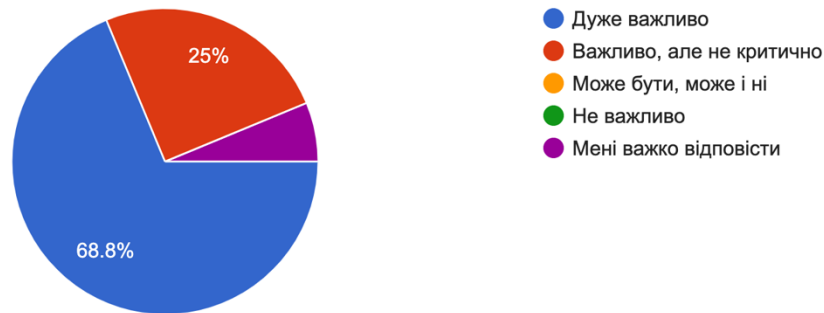


Рис.2.23. Думки експертів щодо важливості розробки СК

Джерело: побудовано автором.

Останнє питання в цьому блоці дало найрізноманітніші відповіді щодо того, кого варто залучати до розробки комунікаційної стратегії Уряду. Якщо в більшості попередніх питань ми спостерігали більшу однозначність, то в цьому питанні думки були досить поділені. Найбільша кількість серед опитаних була схильна до залучення широкого кола людей – неурядових організацій, представників ЗМІ, міжнародних організацій та громадськості (7 експертів), 4 респондента вважають, що достатньо покластися на експертів внутрішньої команди, 3 експерта би повністю віддали розробку СК на аутсорс, а 2 серед опитаних готові запропонувати свої власні варіанти (в ході опитування не надано) (див. рисунок 2.24).

28. Як Ви вважаєте, для розробки комунікаційної стратегії Уряду варто

16 responses



Рис.2.24. Кого варто залучати до розробки СК Уряду

Джерело: побудовано автором.

Фокус останнього блоку, на думку автора, зосереджений на двох важливих питаннях – які були хороші та помилкові моменти в комунікаціях Урядів 2016-2020 та власне визначення експертка/експертки – що таке СК?

Вважаю за доцільне продемонструвати по 5 прикладів відповідей з кожного питання, і відповідно до кожного з Урядів 2016-2020. Усі приклади є у вигляді цитат (див. додаток Ж).

Виділимо 3 позитивні моменти та 3 основні помилки в комунікаціях Уряду 2016-2019.

Таблиця 2.1.

Позитивні та негативні моменти у комунікаціях Уряду 2016-2019.

Експерт	Позитиви	Помилки
1	Довготривалий фокус комунікації на одній тій самій темі - цілий рік на порядку денному тримали тему "доступні ліки", хоча вона за змістом повністю фейкова.	1.Надмірна залежність від іноземних партнерів; 2. переоцінка ролі ГО; 3. перенасиченість інформпростору темою антикорупції, що в результаті викликала зворотну реакцію і тепер в людей викликає лише іронію.
2	Зумів себе зарекомендувати як уряд, де не було великих провалів, мало внутрішніх конфліктів, якісне висвітлення планів і намірів.	Комунікація позитивних новин, небажання проговорювати шляхи вирішення реальних проблем (весь період уряд рапортував про економічне зростання, хоча воно було явно недостатнім для виходу з кризи), обіцянка навести лад на митниці і в податковій, де навпаки законсервувалася корупція, обіцянка створити точки економічного зростання, хоча загальна ситуація більше нагадувала стагнацію.
3	Відкритість, оперативність, системність	Подекуди розпорошеність меседжів, подекуди занадто нішеві меседжі, брак пояснень зрозумілою для людей мовою професійних меседжів
4	1.Чітка позиція МІД щодо російської агресії для міжнародних партнерів. 2. Чітка позиція МО щодо реакції на будь-які агресивні дії РФ на Донбасі. 3. Підтримка нових або оновлених інституцій, які сприяють розвитку культури (Фонд Кіно, Український Інститут, УКФ).	1.Відсутність реакції або незадовільна реакція на найрезонансніші корупційні справи, зокрема Роттердам+, Укроборонпром та інші 2. Недостатнє комунікування в процесі реалізації реформ. 3. Непрозорість процесів, які відбувались у міністерствах.
5	1.Професійні спікери і "говорящий" прем'єр. 2. Чіткі меседжі, позиціонування уряду як єдиного організму. 3. Хороша робота з традиційними медіа і групами аудиторі.	1.Комунікація медичної реформи мала значні дисбаланси. 2. Недопрацювання по соціальних мережах, куди згодом зайшов контен Володимира Зеленського. 3. Шкідливе (хоча закономірне) злиття образу кабміну з постаттю Петра Порошенка

Джерело: розроблено автором.

Згідно отриманих результатів, на декількох прикладах виокремимо 3 хороші моменти та 3 основні помилки в комунікаціях Уряду 2019-2020.

Таблиця 2.2.

Позитивні та негативні моменти у комунікаціях Уряду 2019-2020.

Експерт	Позитиви	Помилки
1	Імідж уряду молодих реформаторів, швидке реагування на кризи, бажання виглядати європейським урядом.	Підміна змісту формою, постійні скандали, некомпетентність урядовців.
2	Хороша робота з молодією аудиторією й інноваційними каналами, залучення яскравих представників бізнесу і третього сектору до покращення іміджу влади, уникнення тем, котрі поляризують. Формування інклюзивного порядку денного.	Хаос в роботі, політиці і комунікаціях, реактивність і постійне реагування на пожежі, занедбання роботи з журналістами і медіа.
3	1. Комунікаційна підтримка запуску додатку "Дія". Більше не можу пригадати.	1. Постійна демонстрація залежності Уряду від Офісу Президента 2. Відсутність стратегії роботи Уряду у ключових напрямках діяльності і, як наслідок, погана комунікація 3. Продовження корупційних скандалів, пов'язаних з діяльністю або бездіяльністю уряду.
4	Досить високий рівень громадської підтримки на початку, який давав карт бланш на будь-які (навіть не дуже розумні) рішення, технологічність, відкритість до діалогу з суспільством та міжнародним середовищем.	Непрофесійність людей на посадах відображалася на комунікаціях в тому числі, хаотичність, часта зміна команд - не ясно хто за що відповідає і хто за що вигрібає.
5	Простота, показна відкритість, використання старих напрацювань.	Відсутність системної роботи, нечіткість цільових авдиторій, відсутність організаційної стратегії (це унеможливило реалізацію стратегії комунікаційної)

Джерело: розроблено автором.

А також, 3 хороші моменти та 3 основні помилки в комунікаціях Уряду 2020.

Таблиця 2.3.

Позитивні та негативні моменти у комунікаціях Уряду 2020.

Експерт	Позитиви	Помилки
1	Уряд технократів, відсутність політичних амбіцій, некритична кількість скандалів.	Непрозора система ухвалення рішень; враження, що рішення зріють не в уряді, а на Банковій, незрозумілі плани.
2	Намагалися якось навчати депутатів, спочатку була реально згуртована команда, більш сучасний підхід.	Дуже мала кількість людей, які реально розуміли що кажуть, постійні сварки з журналістами, звільнення купи професійних кадрів і руйнування старої системи, замість якої не побудували нічого нового.
3	1. Намагання враховувати бачення представників ринку при прийнятті рішень - організація публічних зустрічей.	1. Відсутність реакції з боку профільних міністрів на резонансні розслідування, зокрема в сфері зеленої енергетики 2. Тиск на активістів на упереджені висловлювання з боку представників уряду щодо справ Стерненка та Шеремета 3. Помилки в комунікації щодо запровадження карантинних обмежень навесні 2020 та вибіркові заборони на роботу суб'єктів господарської діяльності.
4	Шмигаль професійніший і результативніший за Гончарука, є хоча би усвідомлення, що Кабміном керують "дорослі". Технологічність і відкритість.	Відсутність позитивних результатів, спричинених як зовнішніми так і внутрішніми факторами (ковід, занепад в економіці, фінансова криза з держборгом у розмірі \$90 млрд, провалена антикорупційна реформа і тд), тож доводиться або генерувати позитивні наративи там, де їх немає, або шукати когось винного у всьому. Як показує практика, кабмін може дуже швидко стати таким цапом відбувайлом, на який президент перекине весь негатив і народний гнів за складну ситуацію в країні. Ще з негативів - схоже, що уряд сам не генерує месиджі, вони генеруються в офісі президента і виникає враження, що уряд на ручному управлінні з ОП
5		1. надмірна залежність від іноземних партнерів 2. переоцінка ролі ГО 3.пересиченість інформпростору темою антикорупції, що в результаті викликала зворотню реакцію і тепер в людей викликає лише іронію.

Джерело: розроблено автором.

Останнє питання, не лише блоку, а й усього опитування є: «Як Ви розумієте комунікаційну стратегію та які функції комунікаційної стратегії вважаєте найважливішими?». У всіх попередніх питаннях зустрічалися відповіді на кшталт «важко відповісти», «не готовий/готова відповісти», «не знаю». Варто відзначити, що всіх 16 експертів дали своє визначення СК. Це черговий раз свідчить про важливість, розуміння та необхідність комунікаційних стратегій, оскільки експертне коло гостро відчуває всі плюси/мінуси урядових комунікацій та має своє чітке визначення. Ось, 5 визначень СК респондентами даного опитування (див. додаток 3).

«Трансляція цінностей та цілей з умовою часу та реального стану справ. Це "Куди ідемо? Для чого? Як? Коли прийдемо? Чим ідемо?"».

«План комунікації на певний період для формування бажаного іміджу і лояльності населення (якщо мова про уряд). Покращення ефективності державного управління (якщо йдеться про урядові комунікації) - народ знає, що робить влада, а влада втілює запити народу. Наведення фокусу на пріоритетні цілі. Зворотній зв'язок».

«Комунікаційна стратегія — це образ тих ідей, які ми хочемо донести, підкріплений набором інструментів і глибоким знанням тієї сфери, де ми бажаємо отримати результат».

«Комунікаційна стратегія - це детальний, чіткий і продуманий план спілкування/взаємодії з аудиторією. Її головні компоненти - це цільова аудиторія, меседжі (формат, контент), канали, індикатори виміру і взаємодії, цілі, зворотній зв'язок, показники ефективності і тд.».

«Комунікаційна стратегія - це комплекс заходів та інструментів, за допомогою яких відбувається інформування ЗМІ, суспільства та зовнішніх партнерів щодо діяльності суб'єкта, його цілей та завдань, та реакції на події, що відбуваються. Головна функція - це належне висвітлення діяльності та інформування ЦА щодо найважливіших питань, а також створення певного іміджу суб'єкту».

Висновки до розділу 2

Цілком є зрозуміло, що Україна як молода демократія, і з величезною прогалиною в набутті глобального досвіду, зокрема глобальної інтеракції, практично до недавнього часу не приділяла належної уваги СК. Комунікаційні стратегії подекуди згадувалися в контексті вітчизняного бізнесу, а в загальному розумінні поняття будь-якої стратегії відносилось до чогось мілітарного, до оборонного сектору. З другого боку, будучи на шляху розбудови своїх інститутів, шкода, що раніше не були задіяні механізми впровадження політики розробки СК, зокрема в публічному секторі.

Події на Майдані 2013-2014 рр., і внаслідок анексія Криму та війна на сході дали поштовх до пошуку та закріплення нових цінностей, нових потреб. На рівні державного управління одним з таких компонентів виступили СК. Перші офіційні згадки у воєнній доктрині, з продовженням закарбовування в стратегії національної безпеки України, говорять достатньо про рівень необхідності та розуміння важливості СК.

З формуванням нового Уряду 2015 року було переглянуто багато речей, і задекларовано курс на реформування країни. Реформи мали охопити, в тому числі, і урядові комунікації. Було проведено низку заходів – аудит комунікацій, людського ресурсу, розроблено «дорожню карту» - на основі яких мало бути розпочато корінні зміни комунікування влади.

Стартом самої реформи можна вважати початок 2016 року, і впровадження перших важливих елементів – урядової програми «Єдиний голос», програмі розвитку потенціалу, впровадження політики прозорості. Далеко від ідеального, і аж ніяк без традицій «старої школи» - неузгодженість повідомлень між певними відомствами, глорифікація персони, а не системи, незрозумілість – все одно такий підхід дав свої результати, і заданий напрямок був хороший. Натомість, не мав гарантії сталості.

Наступні уряди – 2019-2020 та 2020 рр. змінили курс інформаційної політики, і зробили велику помилку із скасуванням політики прозорості. З

цього почали впливати інші проблемні моменти, як, наприклад, відсутність плану дій, сумнівна компетентність, неузгодженість дій між різними гілками влади, футуристичний наратив. Усі наявні дані слугують індикатором того, наскільки деструктивним з точки зору комунікацій цей підхід був. Однак, певні ознаки повернення в правильне русло присутні, і нам лишається сподіватися, що скоро побачимо результати.

У другому розділі ми також розглянули визначення СК опитаними експертами. На основі отриманих даних та визначень автор наукової праці пропонує власне визначення поняття СК.

Отже, стратегічні комунікації - сукупність елементів прозорості, узгодженості, плану, оперативності для інформування аудиторії, шляхом оприлюднення зрозумілого контенту, з метою отримання зворотного зв'язку для виміру ефективності та формування нових політик. Лаконічніше, визначення звучатиме «сукупність елементів для діалогу і взаємодії із аудиторією».

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

3.1. Ідентифікація «точок болю» в комунікаціях публічного сектору

34 питання відповіді на які дали 16 осіб – провідних вітчизняних комунікаторів, головних редакторів, пресекретарів, науковців, журналістів, державних службовців та власників бізнесу – продемонстрували кілька важливих речей, які практично поставили певні рамки та розставили пріоритети необхідні для побудови якісної урядової комунікації.

Насамперед, з отриманих даних опитування експертного кола слід відмітити наголоси на таких важливих елементах комунікації, як прозорість, узгодженість дій, позицій та меседжів, правдивість, двосторонність (взаємодія), довіра, оперативність та зрозумілість.

На основі наявних даних (див. розділ 2, підрозділ 2.2) робимо висновок, що СК є необхідні, як на рівні Уряду, так і для кожного відомства окремо. Реформа урядових комунікацій, яку було розпочато ще у 2015 році, мала хороший злет, певний час тривала реалізація запланованого, але зі зміною влади у 2019 році відбулося, можемо сказати, вже традиційне нехтування інституційною пам'яттю, і почалося падіння напрацьованого в період 2016-2019 рр. Тим не менше, відсутність і/або проблеми стратегічної комунікації у великій мірі спричинені нерозумінням того, що таке урядова, і комунікація взагалі, і внаслідок цього, також слабкою спроможністю – низький професійний рівень фахівців, брак фахового персоналу, відсутність належного рівня пріоритетності.

Коли говоримо про розуміння комунікації, в першу чергу потрібно наголосити на двосторонності процесу. Комунікація – це про людей. Відповідно, це є двостороння вулиця. Коли у 2016 році Уряд В. Гройсмана почав активно впроваджувати прозорість на всіх рівнях, це безумовно торкнулося і комунікацій. Прозорість та інформування про роботу будь-якого

уряду є запорукою успіху, і у випадку з Урядом 2016-2019 це дало певні результати, але цього не достатньо для корінних змін. І попри запровадження політики транспарентності, всі три Уряди охоплені опитуванням віднесли до комунікації досить поверхнево, з браком досвіду та знань. Відносно успішні спроби Уряду В. Гройсмана залучення громадськості в якості активного учасника у формуванні політик та порядку денного, обернулися повним фіаско для Уряду О. Гончарука із різким поверненням в бік технократії та закриттям від суспільства, а цю тенденцію «успішно» продовжив і чинний Уряд Д. Шмигала. В комунікації суспільство відіграє важливу роль суб'єкта, активного учасника. Натомість, інформування є односторонній процес, де суспільство є об'єктом, лише пасивним отримувачем повідомлень. В Україні зараз спостерігаємо оцю традиційну радянську модель інформування, а не комунікування.

Далі, комунікація як інструмент прозорості та залучення громадськості має прямий вплив на зміцнення довіри, відповідно і на політично-суспільну стабільність. Її відсутність ще більше поглиблює недовіру на реляції влада-суспільство-влада, самим тим створюючи кризу на інституційному, громадському, політичному рівнях. В даний момент, і вже тривалий час, на жаль, взаємини між суспільством і владою є суцільна демонстрація недовіри та все більше віддалення одне від одного.

Це нас призводить до чергової «точки болю» – узгодженості дій.

Коли мова йде про внутрішню урядову комунікацію спостерігаємо відсутню або слабку горизонталь. Це характерно для всіх 3-ох Урядів оцінку яким давали експерти. (Низька) культура прийняття рішень, де очільники відомств, керівники департаментів, директори отримують готові напрацювання, без попередніх обговорень, і без залучення громадськості, свідчить про те, що порядок денний формується або «за лаштунками» або імпровізовано. Внаслідок цього, часто ті посадовці, що приймають рішення не знають позиції свої урядових колег щодо одного й того ж питання чи процесу, інформуючи суспільство про ті чи інші рішення із наративом та

повідомленнями, які можуть суттєво відрізнятися. Це, знову ж таки, створює внутрішні конфлікти, підриває довіру та виставляє Уряд на посміховисько, ставлячи під сумнів компетентність людей, які керують державою. В якості прикладів, серед опитаних експертів було наведено значні дисбаланси в комунікації медичної реформи та неузгодженість комунікації з митницею і податковою (Уряд В. Гройсмана), відсутність спікерів, хаотична комунікація, підміна змісту формою, некомпетентність урядовців (Уряд О. Гончарука) та незрозумілі плани, слабкі спікери, провал комунікування ситуації навколо пандемії COVID-19 (Уряд Д. Шмигала).

На зовні, в рамках комунікації і узгодженості дій, завдання Уряду полягає в якісному налагодженню стосунків. В першу чергу із власним суспільством. Без взаємодії із суспільством, відсутній елемент синергії, і в країні суспільно-політична ситуація завжди буде на межі дефолту. Якщо на нижчих рівнях, наприклад на рівні територіальної громади, це легше досягнути, то на національному рівні це вимагає не аби яких зусиль. Комунікація є дуже потужним інструментом управління та спільної побудові інституцій, оскільки правильно каналізована комунікація – влада-суспільство-влада – є носієм та формує відповідні політичні цінності відповідно до потреб населення, і навпаки. Тимчасові та імпровізовані спроби стратегічного комунікування не змінюють стан речей в основі. Потрібні підходи до змін на концептуальному, ідейному, інституційному рівнях. Цього можна досягнути лише у взаємодії із суспільством. Це і є комунікація. Зі всього вищезазначеного можемо зробити припущення, що відсутність СК гальмує дуже багато державних процесів, в тому числі і самі реформи.

Не менш важливою є і побудова стосунків із зовнішніми стейкхолдерами, тобто міжнародною спільнотою. Практично кожна країна в світі зараз є частиною якихось спільних процесів. В рамках такої глобальної взаємодії узгодженість дій на рівні Уряду та інших гілок виконавчої влади є вкрай важливою. Неправильна комунікація на міжнародному рівні не несе лише репутаційні ризики, а й безпекові.

У власних визначеннях СК серед опитаних експертів найчастіші акценти були саме на узгодженості дій, зворотному зв'язку, зрозумілості, доступності та відкритості, побудові діалогу та взаємодію. На приклад, одне з визначень «Покращення ефективності державного управління (якщо йдеться про урядові комунікації) - народ знає, що робить влада, а влада втілює запити народу. Наведення фокусу на пріоритетні цілі. Зворотній зв'язок».

Ще одна «точка болю» це - зрозумілість.

Урядовці повинні навчитися говорити «людською» мовою. Вони часто використовують мову, яка їм знайома, але при тому не звертають уваги, що ці терміни невідомі крайньому реципієнту. Від цього страждає загальна якість комунікації. Щоб держава створювала та надавала послуги, які люди зможуть легко знайти, користуватися ними та довіряти їм, вона повинна використовувати мову, яка є доступною та зрозумілою. Говорити мовою користувача означає, що користувач зрозуміє владу, а влада навзаєм отримає якісний фідбек. Також, ускладнена і лише держслужбовцям зрозуміла мова несе і загрозу створення кризи, оскільки кінцевий споживач інформації практично завжди матиме свою власну інтерпретацію, зокрема ЗМІ. Використання доступної та зрозумілої мови може зробити велику різницю між правильною і неправильною інформацією.

Безумовно, однією з найважливіших складових якісної СК є фаховий кадр. Як вище в цій праці згадувалося, питанням комунікації переважно нехтувалося і не приділялося належної уваги. З розвитком технологій і дедалі більшим відкриттям України до світу роль комунікації набувала все більше «популярності» та розуміння необхідності. Проблему створювала відсутність професійних людей.

Комунікаційна реформа 2015 року передбачала інвестування в людський потенціал, і частково це було імплементовано в період Уряду 2016-2019. Негативні оцінки Уряду В. Гройсмана переважно стосувалися комунікування конкретних речей (невиконання обіцянок щодо ладу на митниці та у податковій, дисбаланс у комунікуванні медичної реформи,

«лажа» з ціною на газ та МВФ). Проте, оцінки експертного кола Урядів 2019-2020 та 2020 рр. свідчать про гостру нестачу фахівців в рядах урядових комунікацій. Починаючи від самих стратегів, професіоналів, які б сформули порядок денний, закінчуючи виконавцями. Непрофесійність, безвідповідальність, хаос в роботі, політиці і комунікаціях, відсутність організаційної стратегії, непрофесійність людей на посадах, закритість, непрозорість, незрозумілі плани, відсутність комунікацій як таких – лише деякі з оцінок, якими експерти охарактеризували Уряди України 2019-2020 та 2020.

Однак, останнім часом спостерігається позитивна тенденція щодо покращення урядових комунікацій, зокрема із залученням різних міжнародних та донорських програм, які б мали забезпечити, зокрема фінансово, набір висококваліфікованого персоналу.

3.2. «Do's and Don'ts» стратегічного комунікування в публічному секторі і поради в інформаційних кризових ситуаціях

На основі опрацьованого матеріалу та відповідно до результатів опитування експертного кола викристалізувались конкретні елементи комунікації, які можна трансформувати в практичні рекомендації щодо оптимізації стратегічних комунікацій в публічному секторі.

Прозорість. Її потрібно закладати у фундамент комунікації, з неї все потрібно починати. Прозорість це є той стовбур, на якому тримається успішне суспільство. Будь-яку СК потрібно починати із прозорості, вона має бути закладена в роботу на ціннісному рівні, бути частиною не лише практичного втілення, а й філософсько-ідеологічного. Прозорість є запорукою успіху для створення ефекту синергії у взаємодії влади із суспільством. Транспарентна комунікація дає людям необхідну інформацію, щоб вони вчасно зрозуміли про що, коли, для чого і як йдеться; створює якісний зворотній зв'язок; будує довіру; запобігає появі білих плям та неприємних сюрпризів; амортизує

антагонізм та протистояння в суспільстві; створює сильну горизонталь внутрішньої комунікації; зміцнює імідж та репутацію, як влади, так і суспільства.

Узгодженість дій. Незалежно від того чи комунікація внутрішня чи зовнішня, узгодженість дій між всіма стейкхолдерами є не просто потрібною, а необхідною. Як внутрішньо, так і зовнішньо важливо мати єдину, узгоджену позицію, і нею рухатися, виходити на зовні у вигляді повідомлення та чітко сформульованими закликами до дії чи залучення громадськості. Уряд України мав би впроваджувати (продовжувати) політику єдиного голосу, де всі відомства комунікують як один організм. Неприпустима є контрадикторність у повідомленнях між, наприклад, відомством та прем'єр-міністром. Узгодженість дій говорить про єдину стратегічну позицію, визначений напрямок по якому рухається влада і суспільство. Це створює своєрідний моноліт завдяки якому держава піднімається в глобальних рейтингах, і стає суб'єктом з яким потрібно рахуватися на міжнародній арені.

План дій. В рамках СК має бути прописаний чіткий план дій, впроваджене коротко, середнє та довгострокове планування. План дій є колія якою має рухатися влада і народ. Навіть якщо все не йде відповідно до запланованого, коли є план дій завжди зрозуміло в яке русло потрібно повернутися. В плані дій має бути чітко прописано хто, чим і як займається, якими інформаційними каналами будемо користуватися, в рамках якого часового періоду, хто за що несе відповідальність, і які цілі має бути досягнуто. Політика прозорості передбачає спільну розробку плану дій (влада і суспільство), який в свою чергу виступає гарантом узгодженості дій. Якщо всі стейкхолдері рухаються згідно плану – радість від досягнутого буде спільною, буде спільним надбанням. У випадку невдачі, навіть якщо відповідальність звести на індивідуальний рівень, наприклад на лідера проекту, це не матиме деструктивний вплив на загальну довіру.

Оперативність. За старим каноном – той хто подає перший, подає двічі. В галузі комунікацій оперативність завжди відігравала одну з ключових ролей.

У публічному секторі оперативність це вчасне повідомлення громадськості, закріплення довіри, уникнення небезпеки, отримання фідбеку. У ЗМІ це більші тиражі, більші прибутки, закріплення аудиторії за собою. У нинішньому світі сучасних технологій, де передача будь-якої інформації, і практичного будь-якого об'єму займає долю секунди особливо є важливим бути оперативним. Слід не плутати оперативність із гонкою. Вона має впливати із узгодженості та відповідно до плану дій. Публічний сектор є часто генератором великої кількості інформацій, першоджерело. Перевірена, погоджена, якісна інформація, яка вчасно доходить до кінцевого споживача у неспотвореному вигляді, і забезпечує якісний зворотний зв'язок – це оперативність. У випадку відсутності або нехтування оперативністю, часто хороші речі – ініціативи, законопроекти, рішення, досягнення, результати – залишаються поза увагою реципієнтів, в кращому випадку, як щось другорядне, на останніх шпальтах газети, а в гіршому випадку – ніколи до них не доходять.

Комунікація орієнтована на результат (Result Oriented Communication). Суспільство очікує позитивні новини, які закріплені реальними результатами. Як би це складно не виглядало, але не існує простішої форми подачі комунікування, аніж крок за кроком. У даному випадку покроково під собою розуміє інформування суспільства про конкретні досягнуті цілі. Незалежно від того чи це невеличка програмна правка в системі «Дія», чи підписана угода з МВФ, чи побудований клаптик дороги – важливо щоб це було реально зроблено, доконаний вид, те що суспільство може побачити або чого може доторкнутися, перевірити на якість, надати зворотній зв'язок. Постійне використання обіцянок і футуристичного наративу – заплановано, буде зроблено, очікуємо, скоро побачимо, передбачаємо, незабаром – без результату, який слідує за цим, штовхає весь публічний сектор в прірву популізму і створює/поглиблює недовіру між владою і суспільством. В процесі формування та втілення СК важливо реалістично оцінювати політики, можливості і реалізацію. Комунікувати потрібно результати, незалежно від того якими вони виявилися.

Зворотній зв'язок (Feedback). Комунікація – це про людей. Відповідно, це є двостороння вулиця. Український публічний сектор часто розуміє комунікацію як просте інформування, реагування та «гасіння пожежі», тобто як односторонній процес, де влада сама приймає всі рішення, і відповідно через свої канали інформує про це суспільство. Натомість, в комунікації суспільство відіграє важливу роль суб'єкта, активного учасника, а не роль об'єкта, себто пасивного спостерігача. Проте, ми спостерігаємо відсутність розуміння двосторонності процесу. Не треба виділяти владу від суспільства, і навпаки. Без залученості, без взаємодії країна не може досягати бажаних результатів. Якісна СК завжди передбачає зворотній зв'язок, і комунікація має увійти в ритм, який його буде безперервно забезпечувати. Якісний зворотній зв'язок також треба розглядати як результат хорошої комунікації. Це є пряме свідчення критичності мислення населення. Як вище зазначалося, СК це не є одностороння вулиця, і суспільство не має сприймати повідомлення від влади як щось готове, не аналізуючи та не висловлюючи свою думку. Зворотній зв'язок означає безперервний потік даних з якими треба працювати – накопичувати, досліджувати, аналізувати, і відповідно до висновків формувати нові політики та коригувати старі.

Людська мова. Влада комунікує з різними цільовими аудиторіями. Одним із завдань СК є розпізнати різноманітність аудиторій, їхні потреби, побажання та мотивацію. Щоб цього досягти, потрібно навчитися говорити мовою аудиторії. Говорити мовою користувача означає, що користувач зрозуміє владу, а влада навзаєм отримає якісний зворотній зв'язок. Це ніяк не означає переходити на вульгарності або сленг. Це означає адаптувати одні й ті ж меседжі для різних стейкхолдерів. Один меседж – різна подача. Наприклад, постанову Кабміну про реструктуризацію державного боргу не можна подавати однаково всім стейкхолдерам. Міжнародній спільноті, і зокрема міжнародним фінансовим організаціям це повідомлення не може прозвучати однаково, як наприклад для вітчизняних підприємців, зокрема представників малого бізнесу.

Системна комунікація. Мова йде не про процес, а про комунікаційну роботу в рамках системи. Публічний сектор зі всіма своїми складовими є одне ціле, єдина система. Відповідно, СК потрібно розробляти для системи, і її частин, але не і для окремих одиниць – міністра, директора, начальника департаменту, і т.п. Незалежно від того хто очолить відомство, СК має працювати на систему. Будь-який новий очільник мав би просто органічно влитися у вже працюючий механізм. Індивідуалізація в рамках урядових СК несе загрозу нищення інституційної пам'яті, і побудові та зміцненню вже існуючих інституцій. Немає нічого поганого в тому, щоб хтось окремий мав своє бачення та побажання щодо СК, але в рамках публічного сектору це бачення та побажання мусить співпадати із вже напрацьованим, як мінімум із чітко сформульованими напрямками розвитку держави. Власний внесок вітається, але з урахуванням вже існуючої стратегії. Кожен державний службовець присягає на вірність народові України, самим тим і системі, яка служить народові.

Комунікація і теорія змін. Чому теорія змін важлива в контексті СК? У звіті Королівського інституту міжнародних відносин (Chatham House) «Стратегічні комунікації та національні інтереси» відзначається, що СК повинні стати більш важливою складовою на найвищих рівнях управління, на ранній стадії розробки державних стратегій, під час реагування на кризу або надзвичайного стану та, як правило, як одна з найважливіших складових формування політики [16]. Керол Вайсс (Carol Weiss), авторка першої публікації про теорію змін міркувала, що відсутність чіткого розуміння та опису ланцюжку кроків, які призведуть до досягнення цілей програми, наприклад політики, надзвичайно ускладнює оцінку її виконання. Але ще гіршим є те, що відсутність такого розуміння й опису суттєво знижує вірогідність досягнення власне цілі програми. Вайсс запропонувала описувати сутність програми у вигляді ланцюжка кроків, кожен з яких завершується досягненням встановленого результату. Цей ланцюг має починатися з діяльності в рамках програми та вести до досягнення довгострокової цілі

програми. Саме це і є теорія змін [29]. У вільному трактуванні – це є один зі способів опису стратегії. Таким чином робимо висновок, що теорія змін є важливою для правильного комунікування самої стратегії, її суті та важливості. Ланцюжки кроків, про які говорить Вайсс корелюють із узгодженістю та планом дій. Якщо ми хочемо, щоб СК стали більш важливою складовою на найвищих рівнях управління, неодмінно потрібно застосовувати теорію змін. Вона дає можливість чіткого вимірювання, за її допомогою легше і простіше оцінювати ефективність комунікацій, розуміти, що працює, а що не працює, і робити відповідні корекції.

Розвиток потенціалу. Жодна стратегія не буде працювати без наявного якісного людського ресурсу. Одна із ролей лідера в будь-якій команді є ідентифікація сильних гравців та інвестування в їх подальший розвиток. Створити хорошу команду не є з простих завдань, зокрема в публічному секторі, де гостро не вистачає ресурсу для залучення професійних кадрів. В таких умовах потрібно працювати з тим, що є в наявності, і максимально вкладати в розвиток, як окремих осіб, так і цілої команди. Останні роки в Україні це можливо завдяки різноманітній допомозі з боку міжнародних організацій, донорів, посольств та міжурядових програм. Не треба нехтувати можливістю відправити свій персонал на освітні та тренінгові програми, знаходити можливість профінансувати хороше стажування за межами країни або посприяти підвищенню кваліфікації і/або наукового ступеню. Уряд є потужною організацією із безліччю можливостей, і на території самого будинку влади можна запропонувати платформу для навчання у співпраці з різними інститутами. Людей потрібно залучати до процесу, мотивувати, і дати зрозуміти, що вони є частиною великого організму, який безперервно пише нові сторінки історії держави.

Порадник в інформаційних кризових ситуаціях. Публічний сектор є місцем з найбільшою концентрацією негативу з боку суспільства та ЗМІ. В залежності від порядку денного, різні відомства щоденно зазнають різноманітні атаки. Причиною тому можуть бути різні фактори – від поганої

подачі та інтерпретації меседжів, недостатньої або відсутньої прозорості, до адвокації і лобізму з метою нав'язування свого власного порядку денного з боку певних стейкхолдерів.

Якщо наявність самої СК та рекомендації з попереднього розділу слугуватимуть, в тому числі і для амортизації та запобігання криз, то даний порадник мав би виконувати роль практичного інструменту в самих кризових ситуаціях. Своєрідна частина щоденного інструментарію у боротьби з фейками, атаками та негативними меседжами. Це є вільна авторська інтерпретація, яка базується на результатах опитування експертного кола, власного досвіду та теоретичних матеріалах опрацьованих в ході підготовки до наукової праці.

Порадник:

1. Без паніки! Більшість інформаційних атак та “наїздів” це звичайні фейки та замовні матеріали, тому нічого не сприймайте близько до серця і зберігайте спокій.
2. Завжди пам'ятайте про правило перших двох годин. Будь-яка комунікація має свої цикли. Кризова не є винятком. Перші дві години є для того, щоб спокійно проаналізували ситуацію, не поширювали інформацію, розробили план дій, делегували обов'язки, моніторили ситуацію, розробили ключові меседжі та закріпили свої позиції.
3. Ідентифікуйте ризики заздалегідь. Мусите знати з ким маєте справу. Потрібно зробити певний стейкхолдер меппінг, провести аудит власної репутації, ідентифікувати свої власні «точки болю», так само, як і потенційних атакуючих.
4. Прогнозуйте і готуйтеся. Аналізуйте результати моніторингової служби, слідкуйте за порядком денним, і будьте готові до потенційних нападів.
5. Діліться інформацією. Інформація це зброя, тому нічого не приховуйте від людей, які є разом з вами в кризовій ситуації. Команда це ваша сильна сторона.

6. Реагуйте. Ваша реакція, це є ваша позиція. Вона має бути підготовлена, чітко сформульована та подана. У вас є час для цього.

7. перейміть ініціативу. Проактивна позиція дасть вам більше фокусу та уваги, самим тим можливість перейняти частину стейкхолдерів на свій бік.

8. Залучайте союзників. Знайте хто є ваші друзі. Залучайте їх до своєї комунікації, використовуйте і їхні інформаційні канали. Кризова ситуація є завжди стресовою, і добре мати дружнє плече або мужнє рукостискання.

9. Використовуйте всі доступні інформаційні канали. Активуйте всі свої інформканали – електронні ресурси, соцмережі, ЗМІ. Вашу позицію мусить бути почуто.

10. Будьте чесними. Визнайте свою провину. Це є елементи благородності, це чесноти, які викликають симпатію і повагу.

11. Запропонуйте рішення. Ваша позиція має містити в собі і пропозицію конструктивного виходу із кризи. В залежності від ситуації, це може бути просте вибачення, запрошення на публічні дебати, залучення до розробки політики та ін.

12. Довіряйте своїй команді. Це люди, які переживають щодня все те саме, що і ви. Радьтеся з командою, покладайтеся на неї. Це надихає, і це завжди може бути ковтком свіжого повітря. З командою нічого не виглядає страшно.

Також, доцільно виділити основні «не» кризових ситуацій:

1. Не заперечуйте/сперечайтеся.
2. Не будьте агресивними.
3. Не згадуйте негативу, зокрема слів «криза», «погано», «нищення» і т.п.
4. Не реагуйте емоційно і самостійно.
5. Не кажіть «без коментарів».
6. Не «переводьте стрілки» на інших.
7. Не спішіть.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши та керуючись результатами опитування і теоретичною базою в 3-ому розділі було продемонстровано власні напрацювання рекомендаційного характеру. Намагався охопити, на скільки це було можливо, позитивні та негативні аспекти всіх 3-ох урядів з точки зору комунікації, і на основі того ідентифікувати «точки болю» та запропонувати методичні рекомендації у вигляді «Do's and Don'ts» стратегічного комунікування в публічному секторі, а також сформулювати практичний порадник на випадок інформаційних кризових ситуацій.

Як і у попередньому розділі було наголошено, однією з основних проблем СК публічного сектору є власне прозорість. З неї далі випливають всі решта проблеми. У вільному трактуванні, роблю припущення, що це є спадщина «залізної завіси», парадигми про те, що і «стіни мають вуха» та простий брак знань і досвіду.

З ідентифікованих «точок болю» сформулював 10 основних елементів в якості методичних рекомендацій, які, на думку автора, важливі для побудові якісної комунікаційної стратегії в публічному секторі, а саме: прозорість, узгодженість дій, план дій, оперативність, комунікація орієнтована на результат, зворотний зв'язок, людська мова, системна комунікація, теорія змін та розвиток потенціалу (див. додаток К).

Окрім методичних рекомендацій щодо СК, автор сформулював перелік з 12 базових порад та 7 «не» інформаційних криз, які мали б виконувати роль практичного інструменту в самих кризових ситуаціях. Своєрідна частина щоденного інструментарію у боротьби з фейками, інформаційними атаками та негативними меседжами.

ВИСНОВКИ

Дана робота охопила кілька важливих тем дотичних походження, функції, важливості та визначення поняття СК. Було проведено опитування експертного кола завдяки якому ми змогли проаналізувати стан комунікацій останніх 3-ох Урядів України та шляхом ідентифікації «точок болю» і методичних рекомендацій запропонувати покроковий підхід до створення та втілення комунікаційної стратегії в публічному секторі.

У першу чергу, фокус було зосереджено на теоретичній частині, зокрема історичному екскурсу та аналізу, для кращого розуміння виникнення, еволюції та прогресу комунікації як такої. У цій частині ми зрозуміли, що розвиток комунікації відбувався паралельно з розвитком людини. При тому, коли згадуємо людину, мова йде не лише про наше сучасне визначення (Хомо Сапієнс). Історія розвитку сягає до наших пра-пра-пращурів, в наш стан приматів (гомініди), через людину прямоходячу (Хомо Еректус), наших близьких родичів неандерталів, і в результаті до початку людини розумної. Кожен великий прогрес людства супроводжував прогрес комунікації. Вона завжди була невід'ємною частиною нашого існування. З технологічним прогресом людства, за старт якого ми взяли 15 століття і друкарський станок Гутенберга, комунікація зазнавала астрономічних кроків у своїй еволюції. В кінцевому результаті саме комунікація досягнула зірок, і на неї покладено місію та очікування зв'язку з світами за межами нашої планети.

У першому розділі увагу було приділено декільком теоріям комунікації, зокрема дотичних до сфері публічного управління та адміністрування. Нині практично не існує жодної галузі, яка б не мала свою теорію комунікації. В рамках опрацьованого теоретичного матеріалу, вибір випав саме на ті, які охоплюють засоби масової інформації, публічну дипломатію, зв'язки з громадськістю, людську психологію, масову та політичну комунікацію. Відібрані теорії комунікації нам дали краще розуміння самого функціонування та впливу на людську перцепцію та поведінку, що є вкрай важливо у

формуванні СК, зокрема в публічному секторі. Адже, комунікація – це про людей, і для людей.

Також, розглянули декілька визначень поняття СК – неурядове, наукове, урядове на прикладі Великобританії, міжнародне в рамках вивчення питання СК і національної безпеки, а також вітчизняне відповідно словника стратегічних комунікацій, і в рамках воєнної доктрини за президентства П. Порошенка та стратегії національної безпеки за президентства В. Зеленського.

Окрім того, окремим підрозділом проаналізували значення СК в контексті інформаційної безпеки, і дійшли висновку, що СК є необхідною і невід’ємною частиною оборонних стратегій всіх країн НАТО, і не тільки. Україна в цьому не є винятком, і є частиною того культурно-політичного поля, де СК стала компонентом, як наративу, так і практичного застосування. Цьому свідчить законодавча база, наукове середовище, політичні процеси і загальні суспільні трансформації.

Другий розділ наукової праці зосередився на практичному дослідженні СК Урядів України 2016-2020 рр. Було зроблено короткий аналіз роботи кожного з урядів, з фокусом на комунікації та запропоновано певні висновки.

У другому підрозділі другого розділу розглянули результати опитування експертного кола. Опитування проводилося взимку 2021 року, участь в якому взяли 16 вітчизняних фахівців в галузі медіа, комунікацій, наукового середовища, публічного управління та адміністрування, власників та керівників бізнесів. Загалом, експерти відповіли на 34 питання дотичні до комунікаційної діяльності останніх трьох урядів, оцінювали їх роботу за такими параметрами як прозорість, оперативність, ефективність, правдивість, зрозумілість, взаємодія з громадськістю та ЗМІ, згадували найяскравіші меседжі, плюси та мінуси кожного. Окрім того, кожному з експертів було запропоновано надати власне визначення поняття СК. Здебільшого визначення корелюють, а у висновках до розділу 2, на основі всіх даних та теоретичної частини автор запропонував своє власне визначення поняття СК.

Загалом, аналіз даних опитування показав, що стартова ініціатива реформи урядових комунікацій була хорошим наміром, в деякій мірі непогано реалізованим в період 2016-2019 рр., проте зазнав певної стагнації, і навіть регресу в період 2019-2020 рр. Однак, певні ознаки повернення в правильне русло присутні, і нам лишається сподіватися, що скоро побачимо результати.

В третьому розділі, опрацьована теорія та результати опитування дали змогу ідентифікувати основні «точки болю» та запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації стратегічних комунікацій у публічному секторі. Серед точок болю, як основні були ідентифіковані нерозуміння комунікації як такої, односторонність процесу, відсутність прозорості, узгодженості та плану дій, незрозуміла мова урядових комунікаторів. На основі всіх «больових точок», і результатів роботи попередніх розділів запропоновано «Do's & Don't's» стратегічного комунікування в публічному секторі і порадник в інформаційних кризових ситуаціях. Як кінцевий результат ми отримали перелік з 10-ти елементів, які б мали слугувати, як для побудові якісної комунікаційної стратегії в публічному секторі, так і гідом в існуючих, а також порадник на випадок кризових ситуацій, який є вільною авторською інтерпретацією, яка базується на результатах опитування експертного кола, власного досвіду та теоретичних матеріалах опрацьованих в ході підготовки до наукової праці.

У загальному висновку, СК є важливою, необхідною і значимою частиною роботи будь-якого уряду. Вони дають розуміння куди йдемо, як, для чого і коли туди прийдемо. Без СК практично неможливо втілювати реформи, будувати національну безпеку країни, формувати порядок денний та взаємодію із суспільством та всіма іншими стейкхолдерам.

Стратегічна комунікація лежить в основи всіх державницьких процесів, її правильна побудова і втілення є запорукою кращої інтеракції, побудові та закріплення довіри. А довіра є основою для розбудові успішного та щасливого суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. King, B.J. The Information Continuum Evolution of Social Information Transfer in Monkeys, Apes, and Hominids. – SAR Press, 1994. – С. 37-62.
2. The earliest known drawing in history sends a message through 73,000 years [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nature.com/articles/d41586-018-06657-x>
3. Novak, M.C. A Brief History of Communication and Innovations that Changed the Game [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.g2.com/articles/history-of-communication#15th%20and%2016th%20century%20communication>
4. Palermo, E. Who Invented the Printing Press? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.livescience.com/43639-who-invented-the-printing-press.html>
5. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії Йоганн Каролус [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%99%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%BD_%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%83%D1%81
6. Stephens, M. A History of News. – Revised Edition, Harcourt Brace, 1996. – С. 86.
7. Hobsbawm, E. War and peace [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.theguardian.com/education/2002/feb/23/artsandhumanities.highereducation#:~:text=The%2020th%20century%20was%20the,the%20world's%20population%20in%201913.>

8. Mitchell Stephens History of Television For Grolier Encyclopedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stephens.hosting.nyu.edu/History%20of%20Television%20page.html#:~:text=Electronic%20television%20was%20first%20successfully,electricity%20until%20he%20was%2014>
9. Практичний посібник з медіаграмотності для мультиплікаторів / За загал. ред. В. Ф. Іванова. – Київ: Академія української преси, Центр вільної преси, 2019. – 100 с.
10. Communication Theories [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.communicationstudies.com/communication-theories>
11. Communication Theory [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.communicationtheory.org/list-of-theories/>
12. McCombs, M.E. and Shaw, D.L. The Agenda-Setting Function of Mass Media/The Public Opinion Quarterly Vol. 36, No. 2, Summer, 1972. – С. 176-187
13. What Is Strategic Communications? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.idea.org/blog/2011/03/16/what-is-strategic-communications/>
14. Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič D. and Sriramesh, K. Defining Strategic Communication / International Journal of Strategic Communication, 1, 2007. С. 3 — 35.
15. Government Communication Service Strategic Communication: MCOM Function Guide [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/strategic-communication-mcom-function-guide/>
16. Cornish, P., Lindley-French, J. and Yorke, C. Strategic Communications and National Strategy / A Chatham House Report. – The Royal Institute of International Affairs, 2011.
17. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року "Про нову редакцію Воєнної доктрини України" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015#n17>

18. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року "Про Стратегію воєнної безпеки України" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n8>

19. Попова Т. В., Ліпкан В.А. Стратегічні комунікації: [словник] / Т. В. Попова, В. А. Ліпкан / за заг. ред. В. А. Ліпкана. — К .: ФОП О. С. Ліпкан, 2016. — 416 с.

20. Постанова ВРУ Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, N 10, ст.85) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3/97-%D0%B2%D1%80#Text>

21. Закон України Про основи національної безпеки України ((Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 39, ст.351) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>

22. Закон України Про національну безпеку України (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355>

23. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.

24. About Strategic Communications [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1

25. Група з комунікації реформ Стан комунікативних ресурсів в міністерствах Уряду України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slideshare.net/CommReformGroup/audit-of-the-communication-resources>

26. Група з комунікації реформ Концепція реформи урядових комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.slideshare.net/CommReformGroup?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=ssssite&utm_source=ssslideview

27. Німецький експерт про уряд Гончарука: Економіка розвивається правильно [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/3z5yVCC>
28. Журба, Я., Андрусів В. Реформа комунікації як найважливіша. Інакше – зусилля без успіху [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/articles/2015/09/19/7080128/>
29. Власенко Р. Г.; Гончар Ю. О., к.ф.н.; Дрожжин Д. Ю., к. н. держ. упр., доц.; Зінченко А. М.; Івахнін С. П.; Колодязний А. С.; Нижник О. М., к. е. н.; Посвалюк Г. В.; Терент'єва О. Л., к. н. держ. упр.; Тураханова Д.; Червоний Б. С. Застосовування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах / Практичний посібник / Упорядниці: Нижник О. М., к. е. н. / 2020.
30. Нільсон, Г.Л., Мартін К.Л. та Пауерс, Е. Секрети успішної реалізації стратегії // Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review; Пер. з англ. Козачук К. – К: Вид. група КМ-БУКС, 2019. – С. 165-193.
31. Lexicon of Terms and Concepts in Public Administration, Public Policy and Political Science / S. Badger, M. Bejzyk, S. Christianson, S. Currie, T. Monasterski, L. Morawecki, K. Render, T. Waddell / Supervised by: Ken E. McVicar. – Kyiv: OSNOVY PUBLISHERS, 1998. – 448 с.
32. Parsons, J.P. Ethics in public relations: a guide to best practice. – Kogan Page, 2007. – 187 с.
33. Bland, M., Theaker, A. and Wragg D. Effective media relations: how to get results. – Kogan Page, 2005. – 150 с.
34. О'Ніл, К. Big Data Зброя математичного знищення. Як великі дані збільшують нерівність і загрожують демократії. – Київ: Форс Україна, 2020. – 336 с.
35. Почепцов, Г. Від Facebook'у і гламуру до Wikileaks: медіакомунікації. Вид. 2-е. – К.: Спадщина, 2014. – 464 с.
36. Вказівки продюсерам Бі-Бі-Сі. – К.: «К.І.С.», 1998. – 288 с.

37. Норт, Д. Насильство та суспільні порядки. Основні чинники, які вплинули на хід історії / Норт, Д., Волліс, Д., Вайнгест, Б.; пер. з англ. Цимбал, Т. – К: Наш формат, 2017. – 352 с.
38. Коник, Д. Стратегічні комунікації: посібник для державних службовців. – Київ, 2016. – 256 с.
39. Anderson, James A., *Media research methods: understanding metric and interpretive approaches.* – SAGE Publications, 2012. – 438 с.
40. Фарр, С. Держслужбовець. – Київ: Темпора, 2017. – 240 с.
41. Murphy, C.F. *Theories of world governance: a study in the history of ideas.* – CUA Press, 1999. – 196 с.
42. Val, F. *Moć medija : mandarin i trgovac.* – Beograd: CLIО, 1997. – 153 с.
43. Хейлз, Н.К. Як ми стали постлюдством: Віртуальні тіла в кібернетиці, літератури та інформатиці. – Вид. 2-е, виправ. /Пер. з англ. – Київ: Ніка-Центр, 2013. – 426 с.
44. Фукуяма, Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії / пер. з англ. Цимбал Т. і Корнута Р. – К: Наш формат, 2019. – 608 с.
45. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. - К.: Видавничий центр "Київський університет", 1999. - 308 с.
46. Ferguson, N. *The War of the World: Twentieth-Century Conflict and the Descent of the West.* – New York: The Penguin Press, 2006, с. 71.
47. Woodford, C., Collins, L. *Cool stuff and how it wForks.* – Dorling Kindersley Pub., 2005 - 256 с.
48. Freedom House *Nations in Transit : democratization in east central Europe and Eurasia.* – Rowman and Littlefield Publishers, 2003. – 679 с.
49. McNair, B. *An introduction to political communication.* – 5th ed., *Communication and Society (Routledge (Firm)).* London, New York: Routledge, 2011.

50. Semetko, H. and Scammell, M. *The SAGE handbook of political communication*. – Los Angeles; London: SAGE, 2012.
51. Stanyer, J. *Modern political communications: Mediated politics in uncertain times*. Cambridge, UK; Malden, Mass.: Polity, 2007.
52. Street, J. *Mass media, politics, and democracy*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave, 2001.
53. Hornik R . The knowledge–behavior gap in public information campaigns. C. Salmon . *Information campaigns: Managing the process of social change* – 1989; Sage: Newberry Park; 56–60 c.
54. Howells G. The potential and limits of consumer empowerment by information. *Journal of Law and Society*. –2005; 349-370 c.
55. Howlett M. Managing the “Hollow State” : Procedural policy instruments and modern governance. *Canadian Public Administration*. – 2000; 412-431 c.
56. Howlett . Governance modes, policy regimes and operational plans: A multi–level nested model of policy instrument choice and policy design. *Policy Sciences*. - 2009; 58–71 c.
57. de Bruijn J., Von ten Heuvelhof E. *Policy networks and governance* – 1995; Kluwer Academic Publishers: Boston 161-179 c.
58. Deutsch K.W . *The nerves of government: Models of political communication and control*. – 1963; Free Press: New York 180–194 c.
59. Dollery D, Wallis J. *Market failure, government failure. Leadership and public policy* – 1999; Macmillan: London; 55 c.
60. Edelman M.. *Constructing the political spectacle*. 1988; University of Chicago Press; – 2008, 12-13 c.

61. Andreasen A, Kotler P . Strategic marketing for nonprofit organizations. 7th edition, - 2008; 220-224 c .
62. Baksi S., Bose P. Credence goods, efficient labeling policies, and regulatory enforcement. Environmental and Resource Economics. - 2007 ; 411-430 c .
63. Bang H . Governance as social and political communication - 2003; Manchester University Press: Manchester; 89-96 c.
64. Mahoney J. Strategic Communication: Principles and Practice / James Mahoney. - Australia : Oxford University Press, 2002. - 35 c.
65. Tynes E. The Jossey-Bass Guide to Strategic Communications for Nonprofits - 1999. - 48 c .
66. Defleur, M.L. and Everette, D. E. Understanding mass communication - 1999. - 56 c .
67. McQuail D. Mass Communication Theory. An Introduction. - London, 1987

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1. Послідовність та тривалість функціонування українських урядів⁸

⁸ <http://politconsultant.org/trivalist-zhittya-ukrayinskix-uryadiv/>

Додаток Б

Questions Responses 16

4. Чи Вам відомо про комунікаційну стратегію будь-якого профільного відомства урядів України в період 2016-2020? (Вкажіть "ні" або "так". Якщо "так", вкажіть будь ласка якого саме, і в якому році (приблизно)).

16 responses

Национального банка

так. Міністерство інфраструктури

Так, усіх міністерств

Так. Стратегію в сфері євроінтеграції України

так, МОН (2016-18), МОЗ (2018), Мынрегіонбуд (2016-19)

НБУ, 2019 МОН, ВР можливо ще МОЗ у 18-19

Ні

МОЗ, в связи с пандемией. Но она провальная

Комунікаційна стратегія уряду 2016-2019 - це була, швидше, комунікаційна стратегія прем'єра

Додаток В

8. Чи знайомилися Ви детально з будь-яким документом стратегічної комунікації протягом останніх 5 років? (Вкажіть "ні" або "так". Якщо "так", вкажіть з яким саме документом)

16 responses

Ні

нет

Так

ні

Так. Стратегія комунікування європейської інтеграції України 2017. Комунікаційна стратегія Міністерства юстиції України 2020 р.

Так. Транспортна стратегія 2030

так, Стратегія урядових комунікацій

так, комунікаційна стратегія МОН, ВРУ

Так. комунікаційна стратегія уряду Гройсмана

Додаток Д

9. На Вашу думку, які є основні відмінності в комунікаціях урядів України 2016-2019, 2019-2020 та 2020 років? Наведіть 3-5 основних.

16 responses

Відмінності дуже незначні й зумовлені суб'єктивністю у робочу підході кожної комунікаційної команди. Стратегічної комунікації не було в жодному з урядів.

"2016-2019 роках міністри частіше та більш охоче комунікували зі ЗМІ, було помітно міжвідомчу взаємодію в їх відповідях

У 2020 р. головними відмінностями комунікації є: 1. Несистемність 2. Відсутність комунікації з мешканцями регіонів, сіл. 3. Відсутність довготривалих роз'яснювальних кампаній щодо того чи іншого явища, реформи для населення

Сложно сказать

Уряд Гройсмана: команда реформ, договорняків, прогнозованості, міністри - політики; Уряд Гончарука: непрогнозована команда хайпових рішень; Уряд Шмигала: найменш амбітна команда в історії незалежної України, технократи без політичних претензій, повна відсутність суб'єктності - уряд є продовженням Банкової

2016-2019

9. На Вашу думку, які є основні відмінності в комунікаціях урядів України 2016-2019, 2019-2020 та 2020 років? Наведіть 3-5 основних.

16 responses

В Уряді 2016-2019 існувала програма "Єдиний голос", яка об'єднувала урядових комунікаційників, відповідно існувало стратегічне бачення єдиних комунікацій. Міністерства загалом та ПМ щоквартально публічно звітували про роботу та представляли стратегічні плани на наступні періоди. В наступних урядах повноцінні комунікації практично відсутні. Прозорість у 2016 - 2019 та її відсутність у наступних урядах - головна відмінність.

Три різних кабінети мали три різних практики комунікацій. У 2016-2019 рр. була присутня системність і проактивність. Уряд старався задавати порядок денний. Причин було декілька. Досвід, політичні амбіції і впливовість прем'єра, міжнародні донорські програми, котрі підштовхували кабмін і міністерства до активної комунікації. 2019-2020 - це суцільна реакційність в комунікаціях. Порядок денний не формувався у кабміні. Комунікаційної стратегії не було, адже не було загальної стратегії діяльності. Уряд 2020 року пробує повернутися до класного стилю у державних комунікаціях, але оскільки Офіс Президента модерує владні комунікації загалом, то прослідковується дисбаланс і найяскравіші кейси демонструє президент. Натомість прем'єр міністр і в силу персональних рис, і в силу системи владної конструкції не є активним гравцем. Певною мірою активністю в комунікаціях вирізняється МОЗ, але це зумовлено ситуацією з ковід.

Немає. Беззмістовність та популізм у всіх каденціях

Додаток Е

23. «На першу руку» – які меседжі Вам запам'яталися Уряду 2016-2019 (відомства, проєкту, програми...)?

16 responses

Про Нову українську школу, реформу медичної системи України

децентралізація, доступні ліки, енергоефективність

Медреформа

Нова школа, нова поліція, медична реформа

Меседжі пов'язані з радикальним підвищенням ЗП, децентралізація, медична реформа, будівництво доріг.

Немає жодного

Нова українська школа (МОН), Децентралізація (Мінрегіон), Сімейний лікар (МОЗ)

В цей період намагалися впровадити практику Єдиного голосу усіх міністерств та відомств за зразком уряду Британії. Прем'єр регулярно робив звіти уряду зі зрозумілою інфографікою

Медична реформа, поліція, Українська школа, енергоефективність та будівництво доріг

24. «На першу руку» – які меседжі Вам запам'яталися Уряду 2019-2020 (відомства, проєкту, програми...)?

16 responses

Самокат

зростання ВВП на 40%

щось антикорупційне

Земельная реформа нужна

Перевірка підручників на гендерну рівність, прем'єр на самокаті

-

самокат ПМ

Обіцянка провести перепис населення. Евакуація українців з Уханя.

Немає жодного

Продовження додатку Е

25. «На першу руку» – які меседжі Вам запам'яталися Уряду 2020 (відомства, проєкту, програми...)?

16 responses

Жодні

Плагіат то нормально)

вакцинація від Covid-19, продаж тюрем,

карантин спасаєт жизни

Велике будівництво

-

нема таких

Немає активних спікерів, крім Ляшка і Степанова. Найбільше запам'ятався комунікаційний кейс з порожніми і постійними обіцянками, котрі стосувалися вакцинації.

Немає жодного

Додаток Ж

29. Вкажіть, будь ласка 3 хороші моменти та 3 основні помилки в комунікаціях Уряду 2016-2019

16 responses

І позитив: зумів себе зарекомендувати як уряд, де не було великих провалів, мало внутрішніх конфліктів, якісне висвітлення планів і намірів. Негатив: комунікація позитивних новин, небажання проговорювати шляхи вирішення реальних проблем (весь період уряд рапортував про економічне зростання, хоча воно було явно недостатнім для виходу з кризи), обіцянка навести лад на митниці і в податковій, де навпаки законсервувалася корупція, обіцянка створити точки економічного зростання, хоча загальна ситуація більше нагадувала стагнацію

+
- єдність команди
- критерій ролі першої особи
- фаховий контент

Хороші: відкритість, оперативність, системність
Помилки: подекуди розпороченість меседжів, подекуди занадто нішеві меседжі, брак пояснень зрозумілою для людей мовою професійних меседжів

+ професійні спікери і "говорящий" прем'єр.
+ чіткі меседжі, позиціонування уряду як єдиного організму.
+ хороша робота з традиційними медіа і групами аудиторії.
- комунікація медичної реформи мала значні дисбаланси.

30. Вкажіть, будь ласка 3 хороші моменти та 3 основні помилки в комунікаціях Уряду 2019-2020

16 responses

+ залучення яскравих представників бізнесу і третього сектору до покращення іміджу влади
+ уникнення тем, котрі поляризують. Формування інклюзивного порядку денного.
- хаос в роботі, політиці і комунікаціях
- реактивність і постійне реагування на пожежі
- занедбання роботи з журналістами і медіа

Виключно мінуси - Пафос. Непрофесійність. Безвідповідальність.

"Плюси" - простота, показна відкритість, використання старих напрацювань, "Мінуси" - відсутність системної роботи, нечіткість цільових аудиторій, відсутність організаційної стратегії (це унеможлиблює реалізацію стратегії комунікаційної)

Єдиний голос, регулярне спілкування з медіа, бізнесом, громадськістю також в регіонах, окремі стратегії для різних реформ, ефективна співпраця з донорами, відкриті засідання КМУ. Намагання обходити гострі питання, вдавати що їх немає, жодного фокусу на молодь, консервативність.

Хороші: 1. Комунікаційна підтримка запуску додатку "Дія". Більше не можу пригадати. Помилки: 1. Постійна демонстрація залежності Уряду від Офісу Президента 2. Відсутність стратегії роботи Уряду у ключових напрямках діяльності і, як наслідок, погана комунікація 3. Продовження корупційних скаandalів, пов'язаних з лівільністю або безлілільністю уряду

Продовження додатку Ж

31. Вкажіть, будь ласка 3 хороші моменти та 3 основні помилки в комунікаціях Уряду 2020

16 responses

- відсутність єдиної стратегічної лінії

відсутність комунікацій як таких

+ почали захищати інформаційне поле (закриття токсичних каналів)
 + налагодили більш-менш нормальну інформаційну політику про пандемію і карантин в Україні.
 + пробують формувати порядок денний, покращують взаємодію з медіа.
 - медична тема займає 50% урядових комунікацій, інші теми тонуть.
 - Уряд переважно є лише комунікаційним ретранслятором президента.
 - Слабкі спікери і невиразність (відсутність, мабуть) стратегії.

її відсутність) Безмістовність.

важко сказати

Намагалися якось навчати депутатів, спочатку була реально згуртована команда, більш сучасний підхід. Дуже мала кількість людей, які реально розуміли що кажуть, постійні сварки з журналістами, звільнення купи професійних кадрів і руйнування старої системи, замість якої не побудували нічого нового.

Додаток 3

34. Напишіть, коротко, як Ви розумієте комунікаційну стратегію та які функції комунікаційної стратегії вважаєте найважливішими?

16 responses

Трансляція цінностей та цілей з умовою часу та реального стану справ.
Це "Куди ідемо? Для чого? Як? Коли прийдемо? Чим ідемо?"

як побудову зрозумілого діалогу з суспільством з продуманими меседжами та прорахованими ризиками, донесену через достовірні джерела інформації та з можливістю вчасної оцінки зворотнього зв'язку

Комунікаційна стратегія відповідає на питання "куди ми йдемо?". Найважливіша функція - інженерія згоди (див. Э.Бернейс "инженерия согласия")

Идеи и инструменты с помощью которых Уряд успешно объясняет свои планы и действия стейкхолдерам

План комунікації на певний період для формування бажаного іміджу і лояльності населення (якщо мова про уряд). Покращення ефективності державного управління (якщо йдеться про урядові комунікації) - народ знає, що робить влада, а влада втілює запити народу. Наведення фокусу на пріоритетні цілі. Зворотній зв'язок

34. Напишіть, коротко, як Ви розумієте комунікаційну стратегію та які функції комунікаційної стратегії вважаєте найважливішими?

16 responses

Комунікаційна стратегія — це образ тих ідей, які ми хочемо донести, підкріплений набором інструментів і глибоким знанням тієї сфери, де ми бажаємо отримати результат.

Комунікаційна стратегія - своєрідна урядова дорожня карта. Найголовніша функція - дати можливість людям зрозуміти напрямки діяльності Уряду і забезпечити зворотній зв'язок

Комунікаційна стратегія - це детальний, чіткий і продуманий план спілкування/взаємодії з аудиторією. Її головні компоненти - це цільова аудиторія, меседжі (формат, контент), канали, індикатори виміру і взаємодії, цілі, зворотній зв'язок, показники ефективності і тд.

Зрозумільість. Доступність. Відкритість.

КС - це інформаційна оболонка організаційної та інфшої стратегій, що дозволяє спільно із стейкхолдерами йти до визначеної стратегічної мети

Найголовнішим вважаю підвищення рівня довіри громадян до дій Уряду, сприйняття дій Уряду як вірних та ефективних. Також дуже важливо щоб комунікаційні повідомлення різних відомств відбувалися без протиріч, за принципом Єдиного голосу.

Додаток К

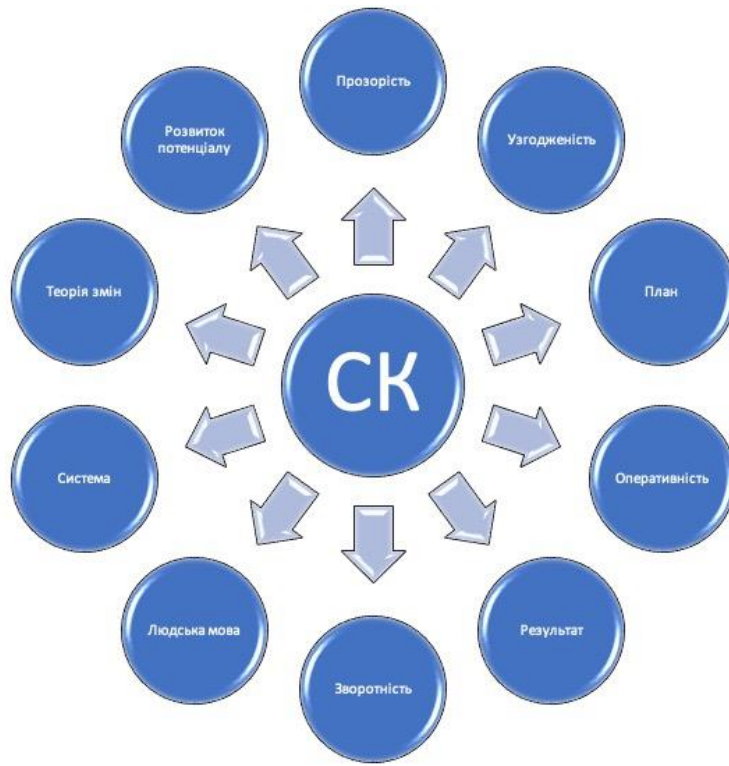


Рис. К.1. Рекомендації якісної комунікації

Джерело: розроблено автором