

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

«РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВЕРХОВНОЇ РАДИ  
УКРАЇНИ»

До захиснику  
Власенко

Студент 2 курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Парламентаризм та парламентська діяльність»

**Пригладя Володимира Вікторовича**

Науковий керівник

доктор політичних наук, професор, доктор суспільних наук, професор гуманітарних наук (Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej Республіки Польща)

**Гошовська Валентина Андріївна**

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри парламентаризму від «04» 12 2023 р., протокол № 14.

Завідувач кафедри парламентаризму, доктор політичних наук, професор  
Гошовська Валентина Андріївна \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2023

## АНОТАЦІЯ

Пригладь В. В. Розвиток комунікаційної стратегії Верховної Ради України. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Кваліфікаційну роботу присвячено вивченню теоретичних засад дослідження комунікаційних стратегій в публічному управлінні та адмініструванні. В межах дослідження проведений аналіз та з'ясовано особливості розвитку комунікаційної стратегії Верховної Ради України. А також представлені кращі практики формування та реалізації комунікаційних стратегій публічної влади в зарубіжних країнах з метою можливості запозичення певних їх аспектів.

Об'єктом дослідження є комунікаційна діяльність органів публічної влади. Предметом дослідження є розвиток комунікаційної стратегії Верховної Ради України.

Наукова новизна полягає в тому, що було насамперед надане авторське визначення поняття «стратегія», а також комплексно охарактеризовано особливості розвитку комунікаційної стратегії Верховної Ради України. Здійснене дослідження дозволило виокремити і наголосити як на проблемах в досліджуваній сфері, так і представити перспективи розвитку комунікаційної стратегії українського парламенту.

Ключові слова: стратегія, комунікації, стратегічні комунікації, Верховна Рада України, парламент

## ANNOTATION

Pryhlyad V. V. Development of the communication strategy of the Verkhovna Rada of Ukraine. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the research of communication strategies in public management and administration. Within the framework of the study, the analysis was carried out and the peculiarities of the development of the communication strategy of the Supreme Council of Ukraine were clarified. Also, the best practices of formation and implementation of communication strategies of public authorities in foreign countries are presented with the aim of borrowing certain aspects of them.

The object of the study is the communication activity of public authorities. The subject of the study is the development of the communication strategy of the Verkhovna Rada of Ukraine.

The scientific novelty lies in the fact that, first of all, the author's definition of the concept of "strategy" was provided, and also the peculiarities of the development of the communication strategy of the Verkhovna Rada of Ukraine were comprehensively characterized. The conducted research made it possible to single out and emphasize both the problems in the researched area and present the prospects for the development of the communication strategy of the Ukrainian parliament.

Keywords: strategy, communications, strategic communications, Verkhovna Rada of Ukraine, parliament

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ .....	8
1.1. Поняття стратегії у науковій літературі .....	8
1.2. Підходи до комунікаційних стратегій .....	15
1.3. Роль комунікаційних стратегій публічної влади .....	25
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ .....	32
2.1. Мета і завдання комунікаційної стратегії Верховної Ради України.....	32
2.2. Аналіз комунікаційної стратегії українського парламенту на 2017-2021 роки.....	38
2.3. Характеристика стратегічної комунікації Верховної Ради України в умовах воєнного стану .....	44
РОЗДІЛ 3. КРАЩІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ .....	52
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасному інформаційному світі соціально-комунікаційні процеси, які, безперечно, пов'язані з тенденціями глобалізації та впровадженням інноваційних цифрових технологій у всі сфери життя людини, стають все більш важливим елементом розвитку суспільства.

Комунікаційне забезпечення публічного управління є однією з важливих передумов ефективного врядування. Тож важливість комунікації органів публічної влади неможливо переоцінити. Це основний механізм взаємодії з громадськістю, що дозволяє інформувати про рішення, політики та дії, а також враховувати громадську думку та потреби. Ефективна комунікація сприяє підвищенню довіри громадян до влади, зміцнює демократичні цінності та сприяє розвитку відкритого та відповідального управління. Тож комунікація є необхідним інструментом для забезпечення легітимності та ефективності діяльності органів публічної влади в сучасному суспільстві.

Дослідження розвитку комунікаційної стратегії Верховної Ради України вкрай важливе в контексті сучасних викликів та потреб суспільства. Розуміння та аналіз ефективності комунікаційних механізмів дозволить зрозуміти які сфери вдосконалення взаємодії з громадськістю, забезпечення більшої прозорості та довіри до роботи парламенту.

Особливо актуальним є це питання в умовах повномасштабної війни, яку РФ веде проти України. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки оптимальних стратегій комунікації, спрямованих на підвищення ефективності представницької влади та задоволення потреб громадян.

*Стан розробленості теми.* Значну увагу питанням ефективних комунікацій у сфері публічного управління присвячено праці таких зарубіжних та вітчизняних дослідників, як Г. Алмонд, О. Амосов, М. Андріїв,

В. Бакуменко, Н. Гавкалова, С. Ганущин, І. Грицяк, Т. Джига, Г. Дзяна, К. Дойч, В. Дрешпак, В. Загорський, В. Князєв, Є. Кривокора, В. Куйбіда, Г. Лассуелл, Н. Луман, Г. Почепцов, С. Соловійов, Ю. Хабермас, І. Шавкун, У. Шрамм та інші. Зважаючи на великий науковий доробок зазначених вчених у вирішенні широкого спектру актуальних питань, що пов'язані з комунікативною взаємодією органів публічної влади, поза увагою залишається вивчення ролі стратегічних комунікацій в публічному управлінні.

*Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.* Метою дослідження є вивчення особливостей розвитку комунікаційної стратегії Верховної Ради України.

Досягнення визначеної мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- визначити яким є поняття стратегії у науковій літературі;
- розглянути підходи до комунікаційних стратегій;
- охарактеризувати роль комунікаційних стратегій публічної влади;
- висвітлити мету і завдання комунікаційної стратегії Верховної Ради України;
- здійснити аналіз комунікаційної стратегії українського парламенту на 2017-2021 роки;
- надати характеристику стратегічній комунікації Верховної Ради України в умовах воєнного стану;
- представити кращі практики формування та реалізації комунікаційних стратегій публічної влади в зарубіжних країнах.

*Об'єкт і предмет кваліфікаційної магістерської роботи.* Об'єкт дослідження – комунікаційна діяльність органів публічної влади. Предмет дослідження – розвиток комунікаційної стратегії Верховної Ради України.

*Методи дослідження.* У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися методи аналізу та синтезу, метод теоретичного узагальнення, аналогії, комплексний, системний методи та ін.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи, зокрема комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017-2021 роки.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в тому, що було насамперед надане авторське визначення поняття «стратегія», а також комплексно охарактеризовано особливості розвитку комунікаційної стратегії Верховної Ради України. Здійснене дослідження дозволило виокремити і наголосити як на проблемах в досліджуваній сфері, так і представити перспективи розвитку комунікаційної стратегії українського парламенту.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що окреслені в межах кваліфікаційної роботи висновки та пропозиції можуть бути використані в науковій сфері при подальшому вивченні тематики стратегічних комунікацій органів публічної влади.

*Апробація результатів дослідження.*

*Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.* Структура кваліфікаційної роботи відповідає меті та завданням дослідження і включає в себе вступ, три розділи, які включають шість підрозділів, висновки та список використаних джерел.

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи складає 70 сторінок.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ

### 1.1. Поняття стратегії у науковій літературі

Слід почати з того, що найчастіше термін стратегія асоціюється із плануванням. На даний час існує безліч визначень поняття «стратегія», а також наукових шкіл, що вивчають теорію стратегій та стратегічне управління.

Термін «стратегія» має грецьке походження. Протягом багатьох тисячоліть історії він використовувався у військовій лексиці, де під ним розуміли мистецтво ведення воєн. Якщо розглядати етимологію терміна «стратегія», воно сходиться до давньогрецьким *stratus* - військо і *agein* - «вісті».

Тільки в 50-х роках. XX ст. термін «стратегія» став застосовуватися у теорії управління. В економічній літературі немає єдиного визначення цього поняття. Однак, одне з перших визначень стратегії як одного з інструментів теорії менеджменту дав А. Чандлер, охарактеризувавши її як «визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [1, с. 29]. Надалі авторські визначення даного поняття давали багато вчених.

Однозначного, загальноприйнятого визначення терміна «стратегія» на сьогоднішній день не існує. Відсутність єдиної думки до визначення терміна «стратегія» можна пояснити тим, що це поняття є досить ємним і включає безліч аспектів. У зв'язку з чим можна виділити базові концепції, на які ґрунтується теорія стратегії:

- «- стратегія спрямована на довгострокову перспективу;
- стратегія ґрунтується на можливостях ресурсів організації;
- стратегія враховує зміни довкілля;
- стратегія передбачає альтернативні шляхи розвитку організації, у випадках зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

- стратегія мобілізує ресурси організації та спрямовує їх на досягнення поставленої мети» [2, с. 20].

Перше наукове розуміння стратегії характеризувало її, як визначення довгострокових цілей організації з урахуванням оцінки внутрішніх ресурсів, і навіть аналізу впливу довкілля. Наведемо деякі визначення дослідників:

- стратегія – «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [3];

- стратегія – «процес аналізу, покликаний забезпечити конкурентні переваги однієї організації перед іншою у довгостроковій перспективі» [4] (Портер, 1985);

- стратегія – «набір правил прийняття рішень, якими організація керується своєї діяльності» [5] (Ансофф, 1972).

Слід звернути увагу, що І. Ансофф виділив відмінні риси стратегії [5]:

«1. процес вироблення стратегії не завершується якоюсь негайною дією; Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування якими забезпечить зростання і зміцнення позицій фірми;

2. сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів шляхом пошуку;

3. необхідність у стратегії відпадає, щойно реальний перебіг розвитку виведе організацію на бажані події;

4. у ході формулювання стратегії не можна передбачити всі можливості, які відкриваються під час укладання проекту конкретних заходів;

5. як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація;

6. оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це те саме;

7. стратегія та орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації» [5].

Р. Мінцберг, Б. Альтсренд, Д. Лемпел «визначають п'ять невід'ємних елементів стратегії «5P»: Plan, Pattern, Position, Perspective, Ploy» [6].

В свою чергу О. С. Іссерс виводить такі визначення поняття «стратегія»:

1. «комплекс мовних дій, вкладених у досягнення комунікативної мети» [7, с. 54];

2. «план спілкування, творча реалізація якого допускає різні способи його здійснення» [7, с. 109].

Комунікативна стратегія – «загальне планування комунікації на основі поточної ситуації та мети спілкування; такий план може бути орієнтований на звернення до емоційної чи раціональної сторони адресата, або впливати на нього шляхом поєднання раціональних та емоційних аргументів» [8, с. 76].

У більшості випадків мовному акту властива певна комунікативна мета, покликана досягти комунікативного успіху. Водночас залишається відкритим питання, чи всі висловлювання можна розглядати з погляду стратегії.

Так, Р. Блакар та К. Келлерман розглядають поняття «стратегія» у широкому розумінні, тобто «як властиві будь-якій комунікації вибір та структурування мовних засобів, та стверджують, що висловлювання у принципі може бути нейтральним, тобто комунікація обов'язково має стратегічний характер» [9], проте «адресант не усвідомлює стратегічний задум, або усвідомлює його повною мірою, використовуючи певні стратегії автоматично» [10, с. 289].

Цей парадокс пояснюється наступним чином: незважаючи на стратегічний характер комунікації, спричинений як наявністю цілей її суб'єктів, мотивованих бажанням досягти індивідуальних чи колективних результатів, відповідно до яких підбираються та впорядковуються мовні кошти, так і факторів стратегічної ефективності, що вимушують суб'єктів адаптуватися під наявні умови, соціальне життя ритуальне за своєю природою та має безліч стереотипів і правил, що призводить до багато в чому

машинального характеру людської діяльності, включаючи діяльність мовну. Слід зазначити, що стратегічний характер комунікації не означає її успішної реалізації.

Слідом за Д. Вільямсоном, не перевантаженою зайвими елементами модель процесу комунікації складають:

- «1. відправник;
2. повідомлення заплановане;
3. повідомлення надіслане;
4. власне повідомлення;
5. повідомлення отримане;
6. повідомлення сприйняте;
7. одержувач» [11].

Як видно з даної моделі, в процесі передачі повідомлення зазнає певних змін (з різних причин, пов'язаних як з індивідуальними особливостями відправника і реципієнта, так і каналом передачі повідомлення). «Виходячи з розуміння цього факту, можна дійти невтішного висновку, що хоч би яка була початкова мотивація адресанта, швидше за все, вона буде сприйнята неправильно чи зовсім вірно. Не слід забувати про випадки принципово неправильного підбору стратегії. Ряд дослідників сходиться на думці, що стратегії можуть застосовувати лише за наявності комунікативних проблем» [12].

Зауважимо, що вибір засобів досягнення мети вже є проблемою (в т.ч. комунікативною), що ставить під сумнів практичність цієї теорії.

Для вивчення альтернативних напрямів розвитку використовується спеціальний інструментарій, який включає портфельний аналіз, кількісні методи прогнозування, розробку сценаріїв.

Отже, питання полягає лише у визначенні ступеня стратегічності конкретного мовного акту. Тут за О. С. Іссерс, вбачається, що «стратегія в зокрема і мовний вплив загалом ґрунтуються на інтерпретації через її залучення в операціях над емоціями, знаннями, волею та цінностями

адресата» [7, с. 103], отже, наявність або відсутність установки на інтерпретацію дозволяє провести різницю між мовними стратегіями та іншими мовними діями, наприклад, повідомленнями, які передбачають варіантів інтерпретації з огляду на відсутність адресанта-індивіда з його мотиваціями і емоціями, хоча, і можуть містити тактичні прийоми.

Розмежування нестратегічної та стратегічної комунікації допомагає структурувати емпіричний матеріал та аналізувати регулярні ефекти комунікативних стратегій.

На думку К. Менга, висловлювання завжди має комплексний зміст. Так, «зміст висловлювання утворюється із пропозиції, що передає значення власне висловлювання, пропозиції іллокутивної мети комунікативного акту та вказівки на глобальні цілі суб'єктів комунікації, які зазвичай виражаються групами висловлювань. Для визначення глобальних цілей адресанта необхідний ретельний аналіз ситуації спілкування та соціального досвіду комунікантів. Саме глобальні цілі в результаті поділяють мовну діяльність на ряд підлеглих дій, об'єднаних відносинами на кшталт «передумова / наслідок»» [13].

Також в науковій думці висловлюється думка, що поняття «стратегія» нерозривно пов'язане з категорією «дискурс».

Ряд вчених (Т. А. ван Дейк, Д. Бівер, Д. Н. Павлов, А. А. Залевська) висуває поняття «когнітивна стратегія» - «закономірність вибору способів вирішення завдань пізнання для досягнення певних цілей» [14, с. 63].

У аналізованому понятті виділяються такі компоненти: цілеспрямованість, залежність від суб'єкта, залежність від контексту, усвідомленість/неусвідомленість, віднесеність до ментальних процесів, навмисність, тимчасова орієнтація, вродженість, гнучкість та ефективність.

Загалом у сучасній літературі можна виділити два основні підходи до визначення стратегії [15, с. 2405]:

«- у першому випадку під стратегією розуміється довгостроковий план досягнення обраної мети. Вироблення конкретної стратегії передбачає, що

визначається певна мета, і її досягнення складається довгостроковий план. Цей підхід базується на передбачуваності змін, а також детермінованості процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, що піддаються управлінню та повному контролю;

- у другому випадку стратегія – це довгострокове визначення напрямку розвитку об'єкта, що включає області, кошти та форми його діяльності, вибудовування систем його внутрішньовиробничих відносин і зв'язків, а також позицій об'єкта щодо зовнішнього середовища. За такого походу функціонування у межах обраного напрямку має призвести до досягнення кінцевої мети; напрямок діяльності обирається в результаті застосування стратегічного аналізу, SWOT-аналізу та інших методів проведення аналізу» [15].

В організації можлива розробка та реалізація чотирьох основних типів стратегії:

«1. Стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій над ринком, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару.

2. Стратегія інтегрованого зростання – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вертикальної інтеграції, що йде вперед.

3. Стратегія диверсифікаційного зростання – стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.

4. Стратегія скорочення – стратегія ліквідації, стратегія «збирання врожаю», стратегія скорочення витрат» [16, с. 21].

Кожна стратегія включає певні правила. Управлінці, дотримуючись цих правил, приймають рішення, які допомагають забезпечити досягнення цілей у довгостроковому періоді. Вирізняють чотири групи правил.

«1. Правила, які використовуються в даний час та в майбутньому при оцінці результатів діяльності компанії. Орієнтиром зазвичай називають якісну сторону критеріїв оцінки, а завданням – кількісний зміст.

2. Правила, виходячи з яких, складається відношення фірми з її довкіллям. Ці правила називаються продуктово - ринковою стратегією.

3. Правила, що встановлюють процедури та відносини всередині компанії. Їх називають організаційною концепцією.

4. Правила, якими компанія веде свою повсякденну діяльність. Нерідко називають основними оперативними прийомами. Процес вибору стратегії передбачає виявлення та вивчення інших напрямів розвитку компанії, а також оцінку та вибір найкращого шляху розвитку» [16, с. 22].

При формуванні стратегії для максимальної ймовірності реалізації необхідна орієнтація не на минуле, не на сьогоднішнє, а в першу чергу на майбутнє.

Для цього необхідно:

- точні прогнози ключових змін у регіоні та взаємозалежностей між ними; розуміння, яким чином сформовані зміни сприяють появі нових можливостей;

- знання, як втілити в життя можливості, що з'явилися;

- аналіз зовнішнього середовища для виявлення ризиків та загроз, щоб своєчасно вжити відповідних дій.

І, нарешті, стратегія завжди пов'язана з отриманням певних результатів, тобто спрямована досягнення заданих цілей. Таким чином, щоб реалізацію стратегії можна було оцінити, необхідні параметри, якими це можна зробити.

Роберт Грант виділяє чотири загальні чинники успішної стратегії:

«1. Цілі, які є простими, узгодженими та довгостроковими.

2. Глибоке розуміння довкілля.

3. Об'єктивна оцінка ресурсів.

4. Ефективне виконання» [17].

Отже стратегія повинна ґрунтуватися на наявних можливостях, враховувати загрози, ризики та вимоги зовнішнього середовища регіону з урахуванням наявних та потенційних ресурсів розвитку.

Особлива необхідність застосування апарату стратегічного планування проявляється на різних рівнях організації підприємства, муніципалітету,

регіону, країни в цілому. Прийняття ефективних управлінських рішень та вибір найбільш оптимальної політики вимагають оцінки поточної ситуації, перспектив та можливостей.

Таким чином, спочатку поняття стратегії використовувалося у військовій справі як мистецтво ведення війни. На даний час в літературі існує низка визначень поняття стратегії.

Загалом можна узагальнити, що стратегія в науковій літературі розглядається як систематичний та цілеспрямований підхід до досягнення поставлених цілей, який враховує всі необхідні аспекти та можливі обмеження. Вона важлива для різних галузей, включаючи бізнес, управління, військову справу, громадську політику та інші сфери.

Основні аспекти стратегії включають наявність:

- мети та місії, адже це початковий пункт стратегічного процесу. Мета - це те, що організація намагається досягти, а місія - її загальна ціль або суть.
- аналізу, який включає в себе оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на виконання мети.
- вибору, адже на цьому етапі визначається найефективніший шлях досягнення мети, враховуючи аналізовані фактори.
- виконання та контролю, оскільки це фаза, коли стратегія втілюється в життя. Контроль допомагає переконатися, що стратегія працює та вносити корективи, якщо це необхідно.

Враховуючи вищенаведене, можна визначити стратегію як концептуально обґрунтований та вибраний спосіб досягнення певної мети чи вирішення завдання в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

## 1.2. Підходи до комунікаційних стратегій

Розробка комунікаційної стратегії дозволяє організації створити продуманий план дій задля досягнення поставленої мети. Стратегічний підхід має низку переваг. Це дозволяє оптимізувати витрати та максимально

економно розподілити всі види ресурсів: тимчасові, людські, фінансові. Стратегія – це спосіб побачити всю картину і знайти найкоротші та найвигідніші шляхи до мети.

Щодо визначення комунікаційної стратегії, то нині в літературі існує низка підходів і дефініцій. Авторитетний ресурс у сфері бізнес-освіти Business Study Notes дає таке визначення: «Комунікаційна стратегія – це схема планування розповсюдження інформації. Комунікаційна стратегія пов'язана з вибором найкорисніших цілей комунікації, а також з формуванням атітюдів по відношенню до конкретного бренду» [18].

Довідковий комунікаційний та маркетинговий ресурс Simpllicable визначає комунікаційну стратегію так: «це план досягнення комунікаційних цілей. Цей термін застосовується до внутрішніх комунікацій, PR та маркетингових комунікацій» [19].

Загалом у літературі та на довідкових ресурсах можна зустріти чимало схожих визначень, у яких комунікаційна стратегія у сенсі сприймається як деякий розгорнутий план досягнення комунікаційних чи інформаційних цілей.

Видається, що такі підходи за всієї їхньої прагматичної релевантності не дозволяють сформулювати методологічно розуміння комунікаційної стратегії. У них не вирішено проблему суб'єкта, не пов'язано загальну стратегію та стратегію комунікації, не показано саме стратегічну орієнтованість планів використання комунікаційних ресурсів.

Представимо деякі підходи науковців. Так, В. І. Карасик вважає, що комунікативна стратегія – «послідовність інтенцій мовних дій, реалізована у конкретній послідовності комунікативних ходів, обумовлена цілями дискурсу і реалізована у його жанрах» [20].

Виходячи з того, що вироблення стратегії та її адаптація здійснюються «у процесі взаємодії (до початку спілкування можливий лише прогноз майбутньої комунікативної ситуації), стратегія зрештою регулює мовні дії, а

також формує соціальну дійсність відповідно до вибору суб'єктів комунікації» [21].

Насправді діями суб'єкта комунікації рухає не один, а кілька мотивів, отже, «ефективність комунікативної стратегії можна оцінювати або кількісно (за кількістю досягнутих цілей), або якісно (за пріоритетністю досягнутих цілей)» [7, с. 101].

Друга система оцінки видається нам більш адекватною у зв'язку з «можливим протиріччям комунікативних цілей суб'єкта; наприклад, можливий конфлікт між стратегією щирості та стратегією вигоди («я щирий доти, поки мені це вигідно» або «я не шукаю вигоди у питаннях п»)» [7]. «Різностям напрямків цілей і розбіжності у мотивації суб'єктів призводять до необхідності пріоритезації цілей у процесі комунікації і, отже, гнучкості комунікативних стратегій» [22].

Це також веде нас до висновку, що «взаємодія може бути спрямована не тільки на співпрацю, а й на конфронтацію. Цікаво, що при розробці стратегії адресату слід враховувати обидві ці полярні установки, особливо якщо інформація про бажання, цілі та цінності адресата відсутня» [7, с. 97].

За Д. Гамперцем, «опозиція мирних та агресивних стратегій визначає переважну частину повсякденного спілкування. Дискурсивні (тобто комунікативні) стратегії – фундаментальний принцип людської самоорганізації, яка може бути спрямована як на співпрацю, так і на конкуренцію» [21].

Важливо розділяти комунікативні стратегії та тактики та суміжні поняття. Так, О. С. Ісерс вказує на «фундаментальну відмінність комунікативних стратегій від мовних актів і жанрів - на відміну від останніх, стратегія може мати не одну, а кілька чітко визначених цілей» [7, с.74]. Стратегія – «когнітивний план спілкування, що контролює характер комунікації, оптимальним чином реалізує комунікативні цілі та завдання комуніканта; на відміну від мовних актів, стратегія перестав бути його обов'язковою характеристикою» [7, с. 100-101].

Виходячи з вищесказаного, ми можемо зробити висновок, що стратегії та тактики – альтернативні гнучкі односпрямовані одиниці, які використовуються на глобальному та локальному рівні відповідно. При виділенні конкретних стратегій у низці досліджень або повторюються назви мовних актів, або відбувається їх ототожнення зі структурно-семантичними особливостями дискурсу, наприклад, О. С. Ісерс «виділяє такі ефективні приватні стратегії, що перетинаються з визначеннями мовних актів та жанрів, як комплімент, самопрезентація, умовляння, підпорядкування та ін.» [7].

Отож на даний момент дослідники концентрують свою увагу на практичному виявленні конкретних стратегій і тактик, їх опис, доказ їх реального прояву в комунікації за допомогою певних мовних засобів. На наш погляд, важливо класифікувати виявлені стратегії та тактики з метою їх детального зіставлення та глибшого аналізу.

Ще одна проблема в цій сфері, це наявність деякого набору суміжних понять, співвідношення з якими концепту, що розглядається в цій роботі, слід було б встановити. До таких понять віднесемо такі, як «маркетингова стратегія», «креативна стратегія», «медіа стратегія». Додамо, що у літературі існують підходи, які з того, що комунікаційна стратегія є елементом маркетингової стратегії бізнес-суб'єкта чи інструментом реалізації останньої. Так наприклад Е. Фельдман, один з експертів консалтингового ресурсу в галузі бізнес-комунікацій та PR Cision пише: [23] «Комунікаційна стратегія доповнює і підпорядковується маркетинговій. Він бере свої підказки від маркетингової стратегії, яка, своєю чергою, бере свій напрямок від бізнес-стратегії».

Маркетингова стратегія поєднує всі інші стратегії, однією з яких є комунікація. «Маркетингова стратегія фокусується на більш широкій картині, а комунікаційна стратегія фокусується на деяких дрібних деталях, необхідних для створення цієї картини» [23]. Автор тут припускається методологічної помилки, не роблячи відмінностей між комунікаційною стратегією, зоною стратегічних рішень високого порядку та медіастратегією,

що дійсно впливає зі стратегії маркетингу та реалізується на оперативному рівні.

У найзагальнішому вигляді під комунікаційною стратегією розумітимемо «спирається на загальну стратегію соціального суб'єкта (що належить до будь-якої сфери – політичної, економічної, соціальної, культурної) довгострокову збалансовану за ресурсами програму досягнення його (суб'єкта) стратегічних цілей через інформаційно-комунікаційні взаємодії із зовнішньою та внутрішньою. При цьому ми поділяємо підхід класиків стратегічного менеджменту про те, термін «стратегія» може використовуватися в широкому діапазоні значень (довготривалий план, принцип поведінки, позиція, програма перспективних дій ), а також згодні з деякими дослідниками» [24] щодо того, що його застосування має сенс не лише на рівні соціального суб'єкта (організації) в цілому, а й на більш високих комунікативних та ширше - соціетальних-рівнях.

Фундамент» комунікаційної стратегії – це стратегічна мета соціального суб'єкта (не комунікаційна, а довгострокова масштабна соціальна, політична чи бізнес-ціль), для досягнення якої формулюється основна система цінностей/ідей у поєднанні з концепцією позиціонування, які соціальний суб'єкт доносить до своєї аудиторії/аудиторій, розраховуючи впливати на їх (аудиторій) аттитюди і, зрештою, поведінка.

Таким чином, можна вести мову про те, що основні характеристики комунікаційної стратегії можуть бути зведені до таких:

- тісне ув'язування зі стратегічними цілями суб'єкта;
- опора на місію, філософію та цінності суб'єкта стратегування;
- націленість на управління свідомістю та поведінкою значних (стратегічних) аудиторій;
- довгостроковий характер, розрахунок на відстрочений значний ефект;
- використання інформаційно-комунікаційних ресурсів;
- здатність інтегрувати та координувати маркетингову, креативну та медіа стратегію суб'єкта.

Комунікативна стратегія у глобальному плані – це програма використання комунікаційних інструментів, яка в комплексі сприяє досягненню стратегічних цілей політичного чи бізнес-гравця на довгостроковому горизонті через вирішення взаємопов'язаних завдань політичного, соціального чи прямого маркетингу на середньостроковому та короткостроковому горизонті.

Стратегія розробки комунікаційного повідомлення складається із двох етапів:

- розробка комунікаційного повідомлення (формулювання ідеї, визначення найбільш підходящої мотивації та напрями переконання, вибір варіанта розміщення послання);
- організація медіапланування для ефективного охоплення цільової аудиторії.

Крім того, слід виділити два основні типи комунікаційних стратегій. Вони відрізняються тим, на чому ґрунтується повідомлення; на реальних утилітарних властивостях продукту чи його психологічно значимих властивостях. Дані стратегії передбачають використання різних каналів зв'язку як основних. У першому випадку переважає словесна інформація, а в другому - невербальна інформація (зображення, музика, ефекти шоу тощо).

Вибір каналу поширення передачі необхідної інформації цільової аудиторії також обумовлений обраними інструментами маркетингових комунікацій та наявними фінансовими ресурсами (наприклад, реклама з телебачення обійдеться дорожче, ніж реклама у соціальних мережах).

В науковій літературі можна побачити, що дослідники називають «основними типами комунікативної стратегії презентацію, конвенцію та маніпуляцію, а також опозицію як похідну маніпуляційну стратегію» [25].

Презентаційні стратегії є спосіб виробництва власної комунікаційної моделі простору та спосіб представлення цього комунікаційного простору за рахунок роботи зі зміни початкової структури середовища комунікації. У даній стратегії використовуються такі тактики та прийоми, як тактика

опозиціонування з прийомом побудови опозиції «я – вони» («свої – чужі»), тактика створення та впровадження у свідомість загальних елементів моделі світу, тактика персоніфікації з прийомом створення бажаних асоціацій («якорів»)) та ін.

Презентаційна стратегія є відносно самостійним і до певної міри самодостатнім етапом комунікації, але також може бути окремим тактичним завданням стосовно будь-якої комунікаційної стратегії. Для цього стратегії характерні інтерактивність і зверненість до аудиторії, «місіонерство».

Підтипами презентаційної стратегії є промоушн (просування), розширення інформаційної присутності та іміджмейкінг.

Конвенційні стратегії деякого тексту чи промови забезпечують взаємодію між різними сегментами комунікаційного середовища та отримання результату (конвенції). Дані стратегії є «договором всередині певного сегмента або цілого суспільства, що вирішує практичні завдання (реалізацію будь-якого проекту) і виробляє та закріплює деяку структуру комунікаційного середовища, яке надалі буде здатне протистояти маніпуляційним комунікаційним стратегіям. Це пасивна комунікація, побудована на діалогічності» [26, с. 318].

Для конвенційної стратегії характерний кооперативний тип мовної поведінки, який поділяється на кооперативно-конформний та кооперативно-актуалізаторський. На відміну від перших двох типів, в основі маніпуляційних стратегій лежить активна комунікація з сигналами, що постійно посиляються, впливає повідомлення. Ця стратегія збігається за зовнішніми ознаками з конвенційною комунікацією, але має імпліцитну мету одного чи кількох учасників спілкування.

Маніпуляційні стратегії не створюють на громадському рівні стійку структуру комунікаційного середовища. Для фіксації цієї структури маніпуляційного комунікаційного середовища потрібна влада (політична, фінансова, ідеологічна).

Таким чином, маніпуляційне комунікаційне середовище не здатне до самовідтворення та руйнує природні конвенційні комунікативні відносини, породжуючи «інферналізацію суспільного простору». Для цього типу стратегій характерні два типи мовної поведінки – центрований і конфліктний, які, своєю чергою, поділяються на активно- і пасивноцентрований і конфліктно-агресивний і конфліктно-маніпуляторський підтипи. Можна позначити подані підтипи як пари «єгоцентрик – інтроверт» та «відкритий агресор – сірий кардинал». Центрований тип мовної поведінки характеризується наявністю в одного чи обох учасників установки при ігноруванні партнера комунікації; конфліктний тип демонструє встановлення проти партнера з комунікації.

Опозиція є відповіддю на дію агента впливу і може бути як пасивною (закритою), так і активною, тобто контратакою. Згідно з С. Дацюком, «опозиція не є конструктивною та сенсоутворюючою, вона знаходиться в рамках маніпуляційного простору» [25].

Комунікаційна стратегія поєднує під собою три напрями планування дій: маркетингову, креативну та медіастратегію. «Маркетингова стратегія включає вивчення становища компанії над ринком, виявлення переваг бренду, вибір цільової аудиторії. Креативна стратегія – це формулювання ключового повідомлення та розробка візуальних втілень основної ідеї комунікації. Медіастратегія - це вибір каналів контакту з аудиторією, планування способів комунікації зі споживачами через ЗМІ та інші точки дотику» [27, с. 285].

Будь-яка стратегія розробляється з урахуванням скрупульозного аналізу. А маркетингова комунікаційна стратегія починається з важливого етапу – вивчення ситуації. Для якісного рішення необхідно розуміти особливості продукту, що просувається, володіти інформацією про становище компанії на ринку, конкурентів, їх переваги і недоліки. Найчастіше компанії такі маркетингові послуги замовляють спеціалізованим

агенціям. За підсумками отриманої інформації формулюється платформа бренду, розробляється позиціонування продукту.

Наступним етапом є визначення сегментів ринку та аудиторії, з якою буде налагоджено комунікацію. Після того, як усі дослідження будуть виконані, наступним кроком буде створення ключового повідомлення. Креативне рішення будується на перевагах продукту та споживчої інтуїції. Вона повинна викликати передбачувані емоції та асоціації.

Наступним кроком є вибір каналів розповсюдження повідомлення. «Щоб правильно підбирати носіїв, необхідно розуміти медіаприємства цільової аудиторії та аналізувати її імідж та спосіб життя. Ключове повідомлення має бути візуалізоване, тобто щоб передати у матеріалі: слово, музику, телевізійний кліп. Етап розробки рекламного продукту включає пошук найбільш яскравих і привабливих рекламних образів. Останнім етапом формування комунікаційної стратегії є розробка медіаплану. Необхідно визначитися з частотою та охопленням комунікацій, з часом контакту зі споживачем» [28, с. 65].

Розробка комунікаційної стратегії неможлива без платформи бренду. «Компанія має розуміти свою місію та переваги товару. Вони покладено основою концепції позиціонування, що означає бажаний образ товару у сприйнятті споживача. Виробник має сформулювати унікальну торгову пропозицію, яка «осяде» у свідомості споживачів. Це може бути природно: коли продукт має реальну відмінну якість, наприклад, операційна система у телефонах Apple. Або штучним, тобто вигаданим. Платформа бренду розробляється задля кожної рекламної кампанії, а є елементом стратегії. На її основі формулюються гасла та повідомлення для рекламної продукції: упаковки, радіо- та телереклами, зовнішньої реклами тощо» [29, с. 60].

Комунікаційна стратегія може передбачати два види цілей. Так, довгострокові цілі мають відповідати планам розвитку компанії на більш тривалий період часу, напр. завоювання позицій на ринку, завоювання нових ринків і сегментів і т. д. Тактичні короткострокові цілі пов'язані з етапами

просування і розвитку бренду. Постановка цілей може здійснюватися різними способами. Найбільш популярною є інтелектуальна модель, згідно з якою мета має бути конкретною, вимірною, досяжною, актуальною та обмеженою у часі. Це означає, що команда повинна розуміти, чого потрібно досягти і на якому етапі. Працівники також повинні поділяти такі цілі і розуміти їх переваги.

Для грамотного розвитку комунікаційної стратегії потрібно добре розуміти, кому вона адресована. Цільова аудиторія – найважливіший параметр у дослідженнях. Найчастіше агентства пропонують маркетингові послуги з оцінки соціально-демографічних параметрів аудиторії: стать, вік, сімейний стан, освіта, дохід та ін. Для формулювання повідомлень та концепції позиціонування необхідно розуміти потреби та особливості споживчої поведінки. Це дозволяє знаходити інсайти, які стосуються людей, підбирати слова та теми, які їм близькі.

«Сукупність поведінкових показників споживача називається психографією і описується поняттям життя. Кожен споживач, залежно від свого типу, стадії життєвого циклу сім'ї, використовує власні ресурси споживання ресурсів і робить покупки з певних причин. Для виявлення таких відомостей недостатньо проведення анкетування чи опитування, їх можна одержати лише з допомогою якісних досліджень: інтерв'ю, проєктивних методик» [30, с. 67].

Зазвичай комунікаційна стратегія будується використання конкретних інструментів. Вона включає такі засоби, як: особисті продажі, PR-інструменти, реклама, BTL. Комунікаційна стратегія компанії передбачає вибір засобів, у яких розмішуватиметься реклама, планування заходів і заходів. Медіапланування виходить з отриманих під час аналізу даних про медійні переваги аудиторії. Воно також враховує велику кількість об'єктивних характеристик ЗМІ: рейтинги, тиражі, пасажиропотік тощо.

Таким чином, комунікаційна стратегія - це план або набір стратегічних кроків, спрямованих на досягнення певних цілей у сфері комунікацій. Вона

визначає, як організація буде спілкуватися зі своєю аудиторією (клієнтами, партнерами, громадськістю тощо), які повідомлення будуть надсилатися, які канали комунікації використовуватимуться, та яким чином вимірюватимуться результати.

Комунікаційна стратегія є важливим інструментом для будь-якої організації, яка прагне ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією та досягти своїх цілей в сфері комунікацій.

### 1.3. Роль комунікаційних стратегій публічної влади

Поширення інформації є особливо актуальним для державного управління, одним із головних завдань якого є побудова комунікаційних систем, що забезпечують конструктивний діалог між владними структурами та суспільством з метою забезпечення легітимності та стабільності державного устрою.

Державне управління – це особлива система, в якій одним із принципів управління має бути відкритість влади суспільству. Цей принцип є обов'язковим для забезпечення відповідності та гарантує, що інформація залишається відкритою під час прийняття управлінських рішень. Тому, будучи відкритою системою, державні структури потребують елемента, який зможе цю відкритість забезпечити.

Тому демократична держава на етапі розвитку глобального інформаційного суспільства з усіма його протиріччями та конфліктами потребує вироблення узгодженої стратегії у сфері публічної політики, використання модернізованих інструментів державного управління, заснованих на новій парадигмі соціального управління. розвиток і нові ціннісні орієнтації. Стратегічне значення функціонування комунікаційного механізму в державному управлінні та державному управлінні загалом набуває особливого значення в умовах плюралістичного суспільства.

Яким би терміном не визначати – «зв'язки з громадськістю, комунікативний механізм, державні комунікації, урядовий публікрілейшенз-стратегічну роль соціальних комунікацій в публічному управлінні складно переоцінити. Комунікація по своїй суті є головним енергетичним двигуном, кров'ю, що тече по ланкам управління, забезпечуючи безперебійну роботу, передаючи імпульси всій системі, насичуючи киснем інформації та забезпечуючи реалізацію єдиної мети, втілення стратегії» [31, с. 251].

Слід звернути увагу, що політичну комунікацію можна віднести до особливого типу комунікації. «Це процес, що відбувається між двома і більше сторонами (до яких відносять виборців, громадян, формальні і неформальні групи, об'єднання громадян, громадські організації, об'єднання і рухи, політичні партії, лобістські структури, органи державної влади і місцевого самоврядування, регіональні, міждержавні і міжнародні організації), між якими існують суб'єктно-суб'єктні відносини. При цьому одна з сторін обов'язково виступає ініціатором передачі повідомлень, що містять політичну чи політично значиму інформацію, з використанням засобів масової інформації, формальних і неформальних каналів для досягнення певних політичних цілей і результатів» [32, с. 38].

В даний час здійснюється інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в діяльність публічного управління. «Джерелами формування інформаційного суспільства прийнято вважати концептуальні, основи, які були закладені в працях класиків - теоретиків постіндустріального (інформаційного) суспільства» [33].

Слід відзначити, що діяльність органів публічного управління пов'язана «з безперервною циркуляцією інформації, де комунікаційний процес в публічному управлінні представлений трьома підсистемами: керуючою підсистемою, що включає в себе державні структури, які відповідають за ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень, керованою підсистемою - громадянське суспільство, суб'єкти підприємницької діяльності, професіонали в конкретній галузі компетенцій,

що втягуються в процес формування та аналізу альтернатив, що розглядаються в процесі прийняття суспільно значущих управлінських рішень, підсистема інформаційно-комунікаційної взаємодії – це прямі і зворотні, горизонтальні і вертикальні діалогові взаємини різноманітних інститутів громадянського суспільства, держави і бізнесу. Результативність системи публічного управління корелює з ефективністю виконання принципу зворотного зв'язку, що обумовлює потенціал системи до адаптації до трансформацій у зовнішньому середовищі» [33].

Однією з основних ролей комунікаційних стратегій є підвищення ефективності взаємодії влади та суспільства. Завдяки добре розробленій стратегії державне управління може забезпечити зворотний зв'язок з урахуванням потреб та думок громадян. Це підвищує якість прийнятих рішень, оскільки вони відображають реальні потреби суспільства.

Комунікаційна стратегія також слугує інструментом формування іміджу органів державного управління. Це допомагає створити позитивне сприйняття організації в очах громадян та інших зацікавлених сторін.

Такі медіа, як соціальні мережі, засоби масової інформації та офіційні веб-сайти, дають змогу донести до суспільства досягнення та цілі влади, її відкритість та готовність прислухатися до громадян.

Роль комунікаційної стратегії в державному управлінні неможливо переоцінити. Це сприяє підвищенню ефективності взаємодії, забезпеченню прозорості та відкритості дій влади, формуванню позитивного іміджу та досягненню поставлених цілей. В умовах стрімких змін та викликів сучасності правильно розроблена комунікаційна стратегія стає невід'ємним елементом ефективного державного управління.

Комунікаційна стратегія є важливим інструментом у сфері державного управління, який допомагає досягати поставлених цілей. Він визначає, як влада взаємодіє з різними зацікавленими сторонами, включаючи суспільство, бізнес, неурядові організації та інші. Однією з ключових ролей комунікаційної стратегії є забезпечення ефективної передачі інформації та

зворотного зв'язку між владою та громадськістю. Завдяки цьому громадяни обізнані з рішеннями, програмами та ініціативами.

Комунікаційна стратегія включає вибір каналів комунікації, які максимально ефективно донесуть інформацію до цільової аудиторії. «Зокрема, у сучасному цифровому світі важливу роль відіграють соціальні мережі, веб-сайти, електронні розсилки та інші онлайн-інструменти. Вони дозволяють оперативно і доступно спілкуватися з громадськістю, збирати зворотний зв'язок та аналізувати відгуки, що допомагає вдосконалювати діяльність органів влади» [34, с. 223].

Крім того, комунікаційна стратегія сприяє формуванню позитивного іміджу органів державного управління. Правильно підібрані комунікаційні підходи сприяють формуванню довіри та підтримки громадян. Це може включати пояснення складних рішень, опис важливих досягнень і відкритий діалог із громадськістю.

Комунікаційна стратегія в державному управлінні визначає способи та методи комунікації, які сприяють досягненню поставлених цілей. Це забезпечує ефективний обмін інформацією, сприяє формуванню довіри та сприйняття влади суспільством, сприяє вдосконаленню роботи органів державного управління відповідно до потреб суспільства.

«Ключовими засобами, які використовуються для реалізації комунікаційної стратегії, є веб-сайти, сайти соціальних мереж, телебачення, друковані видання, цифрові платформи, радіо, засоби масової інформації, засоби масової інформації, а також комунікації на рівні персоналу та кол-центру» [35].

Під час будь-якої кризи, наприклад, пандемії чи воєнного стану, уряд зобов'язаний пояснювати свої дії та рішення громадянам відповідно до принципів відкритості та прозорості. У таких ситуаціях ясність, послідовність, ефективність і прозорість стають ключовими елементами успішної комунікації.

Проте існує кілька потенційних проблем, з якими органи публічної влади можуть зіткнутися при розробці та впровадженні комунікаційної стратегії.

Серед них слід назвати насамперед недостатню прозорість та відкритість, що означає, що владні органи не надають достатньо інформації про свою роботу або не розкривають ключові рішення, це може призвести до втрати довіри громадськості.

Проблемою є неспівпадіння між словами та діями, якщо органи влади обіцяють одне, але реалізують інше, це може призвести до втрати довіри та негативного сприйняття громадськістю.

Неструктурована комунікація приносить низку проблем, адже якщо органи влади не мають чітких каналів комунікації або не визначають відповідальних за комунікації осіб, це може призвести до конфузії та недорозумінь.

Не менш проблем приносить неадекватна реакція на кризові ситуації, наприклад, відсутність готовності та стратегії реагування на непередбачувані ситуації може призвести до негативних наслідків для органів влади та їх іміджу.

Недостатнє врахування думки громадськості, коли владні органи не враховують думку та потреби своєї аудиторії, може викликати недовіру та незадоволення.

Як і недостатнє використання сучасних комунікаційних технологій, а саме йдеться про відсталість у використанні сучасних засобів комунікації може призвести до втрати контакту з молодшими та технологічно освіченими аудиторіями. Також сюди слід віднести брак метрик успіху та вимірювання результатів. Відсутність чітких критеріїв для вимірювання ефективності комунікаційної стратегії може зробити неможливим оцінку її впливу та вдосконалення.

І не останньою по важливості є недостатнє фінансування для комунікаційних заходів. Відсутність достатніх ресурсів для ефективної

комунікаційної стратегії може обмежити можливості владних органів у взаємодії з громадськістю.

Для уникнення цих проблем, важливо ретельно планувати та реалізовувати комунікаційну стратегію, враховуючи потреби та очікування громадськості.

Ефективність комунікації ґрунтується на інформаційній задоволеності населення. Для досягнення цього використовуються такі критерії:

«1. Достатність та ефективність інформації. Державні органи повинні поширювати інформацію про події, управлінські рішення та ризики. Ця інформація має бути не лише доступною, але й ефективно передавати важливі аспекти ситуації.

2. Діалог з громадськістю. Органи влади повинні активно спілкуватися з громадянами та бути відкритими до діалогу. Особливо це важливо під час кризових ситуацій, коли населення потребує достовірної та зрозумілої інформації.

3. Канали зв'язку та їх зручність. Державні органи повинні використовувати зручні та доступні канали зв'язку для передачі інформації громадянам. Це може включати телебачення, радіо, соціальні мережі тощо.

4. Форми надання інформації. Важливо розробляти і використовувати форми, які зрозумілі та доступні різним верствам населення. Це може бути прес-конференції, публічні заяви, інформаційні бюлетені тощо.

5. Технології та методи передачі інформації. У сучасному світі технології відіграють важливу роль у комунікації. Державні органи повинні використовувати сучасні технології, які відповідають потребам громадян» [36].

Загалом забезпечення належного рівня інформаційного задоволення населення в кризових ситуаціях є ключовим завданням влади. Це сприяє підвищенню довіри громадян та ефективному управлінню ситуацією.

Таким чином, комунікаційна стратегія є надзвичайно важливим інструментом для органів публічної влади з ряду причин, а саме до них слід віднести:

для забезпечення прозорості та відкритості, адже комунікаційна стратегія допомагає у встановленні відкритої та прозорої взаємодії з громадськістю. Вона дозволяє владним органам пояснити свої рішення та політики, а також вислухати та врахувати думку громадськості;

з метою мобілізації громадськості, оскільки комунікаційна стратегія допомагає у впливі на громадську думку та формуванні громадської підтримки для важливих ініціатив та реформ;

для реагування на кризові ситуації, так як спланована комунікаційна стратегія дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи швидку та адекватну інформаційну реакцію;

з метою збільшення довіри - ефективна комунікація допомагає збільшити довіру громадськості до владних органів, показуючи їхню відданість прозорості, справедливості та громадському благу;

для формування позитивного іміджу, адже комунікаційна стратегія дозволяє органам публічної влади активно формувати та управляти своїм іміджем, показуючи свої досягнення та цінності;

для підвищення ефективності роботи, саме через чіткі та консистентні комунікаційні стратегії, владні органи можуть покращити сприйняття та розуміння їхніх ініціатив та дій, що сприяє більш ефективному впровадженню політик;

з метою ефективного використання ресурсів, оскільки спланована комунікаційна стратегія дозволяє економити ресурси, орієнтуючи їх на найбільш важливі та стратегічно важливі завдання.

Загалом, комунікаційна стратегія є необхідним інструментом для забезпечення ефективної комунікації між органами публічної влади та громадськістю, що сприяє підвищенню рівня довіри та ефективності роботи.

## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ

### 2.1. Мета і завдання комунікаційної стратегії Верховної Ради України

Основними інтересами Верховної Ради України є інформування громадськості про власну діяльність та формування позитивного іміджу парламенту та його депутатів.

Слід зазначити, що «діяльність українського парламенту в контексті створення будь-яких комунікаційних функцій виглядає досить копіткою, але в той же час дещо прискіпливою. Чіткість і прозорість, а кінцеві параметри - це налаштування повного прання інформування громадян про важливі питання парламентської практики, поза якими виходить і структура ціноутворення. Це дії повсякденного менеджменту. Українські парламенти та парламенти постійно намагаються знайти комунікативний спосіб запобігти прийняттю листів (як цифрових, так і незапиленій)» [38]. Час від часу організації громадянського суспільства мають можливість брати участь у різноманітних міжнародних зустрічах. З цією метою ЗМІ досить інтенсивно розвивається.

Інколи залучається й громадська думка, тим паче, що «парламенти часто заявляють про готовність докладати зусиль на благо електорату. Готуючись до кризових явищ, компанії намагаються діяти як попередження, реклама та просування необхідності вчинення нових дій (це апріорне використання ідеї «коаліції»). Природно, що інтенсивність використання засобів зв'язку швидко окупається під час виборчих кампаній» [38].

Українські дослідники А. Букач, Н. Драгомирецька і К. Кандагура за результатами проведеного дослідження вказують [39], що «комунікативна діяльність у парламенті провадиться у визначеному законодавством комунікативному просторі із координатними площинами взаємодій між – парламентськими комітетами і фракціями, Апаратом парламенту, іншими

парламентськими інституціями, зовнішніми державними інституціями та громадськістю. При цьому ефективність такої діяльності обумовлена наявністю та повнотою розкриття комунікативного потенціалу усіх суб'єктів комунікацій» [39].

Тоді як В. А. Гошовська та В. В. Захарченко слушно наголошують про те, що змістове наповнення комунікативного простору в українському парламенті здійснюється у спектрі комплексного реформування системи державного управління у межах імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. «Парламентський вимір даних реформаційних процесів передбачає проведення комунікативної діяльності парламентськими інституціями на підґрунті партнерських комунікативних впливів між суб'єктами комунікацій та продуктивного використання комунікативного потенціалу» [39, с. 5].

У листопаді 2017 року у Верховній Раді України набула чинності «Комунікаційна стратегія парламенту на 2017-2021 роки». «Її метою проголошено «налагодження системи скоординованого і дієвого використання комунікаційних можливостей ВР для підвищення рівня довіри громадськості до неї та сприйняття її як ефективного органу законодавчої влади» [40].

Завдання комунікаційної стратегії:

«Сприяти позитивному іміджу ВР через налагодження системних та скоординованих комунікацій, запровадження правил брендингу, розробку кодексу етики народного депутата.

Забезпечити обізнаність громадян про процеси у парламенті шляхом надання повного доступу до публічної інформації про законодавчу діяльність парламентаріїв, депутатських комісій, фракцій та груп, Голови, заступників Голови, Апарату та комітетів ВР.

Забезпечити участь громадськості у процесі прийняття рішень у ВР шляхом налагодження зворотного зв'язку, активного залучення до законотворчого процесу та розширення можливостей відвідувати парламент.

Забезпечити повне та об'єктивне висвітлення діяльності парламенту в медіа шляхом запровадження ефективних механізмів інформування ЗМІ та сприяння їм у зборі фактів та коментарів про діяльність депутатського корпусу, комітетів та парламенту в цілому.

Посилити спроможність парламенту України як послідовного, ініціативного та надійного учасника міжнародного діалогу.

Оптимізувати обмін інформацією між парламентаріями, керівництвом ВР та структурними підрозділами Апарату шляхом вдосконалення внутрішньої комунікації у ВР» [40].

У стратегії велика увага приділяється представленню інформації, а саме тому, щоб її було легко побачити та задовольняти потреби різних цільових груп, а також основним ресурсам, таким як канали зв'язку, які слід використовувати правильно та раціонально.

Звернемо увагу, що перед формуванням цієї комунікаційної стратегії було проведено опитування ПРООН, «проведене восени 2016 року дослідницькою компанією InMind Factum Group, показало, що 85% повнолітніх громадян отримують інформацію про діяльність українського парламенту з телевізійних новин, 44% – з телевізійних шоу, 23% – з нових інтернет-медіа та по 13% – із соціальних мереж та інших медіа (можна було вказати декілька варіантів відповідей)» [41].

«Основними джерелами новин про діяльність парламенту є телевізійні новини (85%) та ток-шоу (44%), де створювачами новин з висвітлення роботи парламенту в українському медійному просторі є окремі «популярні» депутати від різних фракцій. у спілкуванні зі ЗМІ парламентарії лише зрідка керуються інтересами парламенту як державної інституції. Як наслідок, меседжі парламентаріїв для широких верств населення призводять до політичних маніпуляцій і призводять до руйнування в населення довіри до парламентських процесів.

Значною є частка респондентів, які стежать за офіційними новинами ВР – 28% (канал «Рада» – 21%, сторінка ВР у Facebook – 6%, газета «Голос

України» – 5%, сайт ВР – 4%, Twitter – 3%). Будь-яка координація між владою та офіційними каналами зв'язку не буде доведена до парламенту. Несанкціонована комунікація сприяє створенню іміджу Верховної Ради України як суверенної інституції серед громадян України та за кордоном. Згідно з результатами того ж опитування ПРООН, довіра населення до парламенту становить 7% (73% не довіряють), менше довіряють суду та політичним партіям – по 6%.

Крім того, 71% респондентів вважають, що Верховна Рада «зовсім не ефективна» і «здебільшого неефективна», тоді як лише 3% вважають діяльність парламенту «переважно ефективною». 49% зазначили, що Верховна Рада знизила свою ефективність у двох інших напрямках, 40% не вносять щоденних змін, і лише 11% вважають, що Верховна Рада значно покращила свою ефективність» [41].

На думку респондентів, «Верховна Рада продемонструвала найбільшу ефективність у формуванні зовнішньої політики та визнанні Прем'єр-міністра одночасно з Кабінетом Міністрів (по 12% оцінюють діяльність Верховної Ради безпосередньо за нею), але найкраще представляє інтереси своїх виборців і прагне незалежності від інших гілок влади - на думку 4% респондентів дали переконливе підтвердження» [41].

Зауважимо, що такі результати в Україні загалом відповідають загальносвітовим тенденціям. «Це демонструють результати дослідження «Парламенти світу: порівняльний аналіз», проведеного з ініціативи Міжпарламентського Союзу (МПС) та Програми розвитку ООН» [42].

Аналізом цього дослідження світових парламентів була еволюція відносин між громадянами та парламентами. Його завданням було проаналізувати, як змінюються очікування громадян і як на ці зміни реагують парламенти та окремі політики.

Дослідження показало, що зараз більшість парламентів стикаються з трьома основними проблемами:

- суспільство зацікавлене в отриманні більшої інформації про парламентську діяльність та можливості впливу на неї;
- суспільство вимагає більшої відповідальності парламентів та їх швидкого реагування на вимоги суспільства;
- Очікується, що парламенти будуть користуватися послугами відповідно до потреб громадян.

Дослідження показали, що кількість парламентів у світі досягла рекордного рівня. Сьогодні 190 із 193 країн світу мають ту чи іншу форму парламентаризму, а загальна кількість парламентаріїв перевищує 46 тисяч. Наявність парламенту ще не є доказом демократичної політичної системи, але той факт, що демократія неможлива без парламенту, є абсолютно незаперечним.

Сьогодні майже усі політичні режими мають певну форму представницьких зборів, «хоча останні значно різняться за повноваженнями, впливом та функціональністю. Парламенти є інструментом взаємодії між громадянами та владою, адже депутати – це представники народу, і мають представляти волю народу. Існування державної інституції, завданням якої є задоволення потреб громадян, є передумовою легітимності влади» [42].

Отож вбачалось, що якщо завдання та вимоги визначені в комунікаційній стратегії парламенту на 2017-2021 роки будуть чітко виконуватися, то за декілька років рівень комунікацій значно підвищиться.

Зауважимо, що до основних завдань стратегії належить налагодження скоординованих комунікацій. Це завдання передбачало включення в себе оптимізації комунікаційних потоків, що координуються з єдиного комунікаційного департаменту та зміну формату повідомлень на легкі для сприйняття та зрозумілі.

Не менш важливим завданням було забезпечення інформованості населення. Реалізувати це планувалося шляхом публічного інформування про діяльність керівництва Верховної Ради України, комітетів, комісій, політичних партій та народних депутатів на сайті Верховної Ради України, а

також шляхом налагодження комунікації між народними депутатами України та виборців через прес-конференції, зустрічі з громадськими об'єднаннями, групи впливу, публічні звіти та відкриті зустрічі з виборцями.

Комунікаційна стратегія також передбачала завдання забезпечення участі громадськості в процесі прийняття рішень. Для цього необхідно було забезпечити громадянам та громадським організаціям доступ до приміщень парламенту, зробити приймальні народних депутатів засобом ефективного спілкування з громадянами, використовувати онлайн-ресурси Верховної Ради України, як засіб зворотного зв'язку, включаючи такі функції, як подання петицій, звернень і пропозицій, обговорення законопроектів, а також можливість підписатися на новини Верховної Ради України за переліком тем.

Документ також передбачав запровадження до 2021 року кодексу етики українського народного депутата, покращення умов роботи парламентських кореспондентів та створення у парламенті єдиного комунікаційного центру, до якого звертатимуться громадяни, громадські організації та журналісти, можливість вільного доступу. Одним із головних стратегічних завдань визначено «підвищення іміджу парламенту, підвищення обізнаності громадян про парламентські процеси» [43].

Так, у 2017 році було прийнято комунікаційну стратегію Верховної Ради України, метою якої є підвищення рівня довіри до Верховної Ради України та сприйняття її як ефективною інституції серед громадян України, організацій громадянського суспільства, ЗМІ та міжнародна аудиторія. Стратегія передбачає вирішення шести основних завдань: 1) покращення іміджу парламенту шляхом запровадження системної комунікації за допомогою єдиного комунікаційного центру всередині парламенту, запровадження етичного кодексу та принципів брендингу Верховної Ради України; 2) підвищення обізнаності громадян про парламентські процеси; 3) забезпечення активної участі громадськості в процесі прийняття рішень та забезпечення зворотного зв'язку; 4) покращення співпраці з парламентськими та незалежними ЗМІ та журналістами, у тому числі

міжнародними; 5) посилення присутності парламенту на міжнародному рівні; б) оптимізація внутрішньої комунікації та обміну інформацією в парламенті.

## 2.2. Аналіз комунікаційної стратегії українського парламенту на 2017-2021 роки

І тому, як зазначалося вище, у 2017 році в рамках реалізації Плану дій Ініціативи «Відкритий парламент» та реалізації Декларації «Відкритий парламент» за підтримки «Ради ЄС-ВРУ-ПРООН» для Європи «Розроблено Комунікаційну стратегію Верховної Ради України на 2017-2017 рр. 2021», яка затверджена Указом Голови Верховної Ради № 486» [40].

Слід зазначити, що Стратегія доповнювала План заходів із впровадження відкритості парламенту та була спрямована на зміцнення інституційного потенціалу Верховної Ради України, надання сучасної, повної та неупередженої інформації про діяльність Верховної Ради України у впровадження демократичних змін та зміцнення позитивного іміджу парламенту.

У науковій літературі підкреслюється, що в основі оцінки ефективності спілкування лежить інформаційна задоволеність населення. Щоб досягти цього, застосовуються такі критерії: «1. Достатність та ефективність інформації. Державні органи повинні поширювати інформацію про події, управлінські рішення та ризики. Ця інформація має бути не лише доступною, але й ефективно передавати важливі аспекти ситуації.

2. Діалог з громадськістю. Органи влади повинні активно спілкуватися з громадянами та бути відкритими до діалогу. Особливо це важливо під час кризових ситуацій, коли населення потребує достовірної та зрозумілої інформації.

3. Канали зв'язку та їх зручність. Державні органи повинні використовувати зручні та доступні канали зв'язку для передачі інформації громадянам. Це може включати телебачення, радіо, соціальні мережі тощо.

4. Форми надання інформації. Важливо розробляти і використовувати форми, які зрозумілі та доступні різним верствам населення. Це може бути прес-конференції, публічні заяви, інформаційні бюлетені тощо.

5. Технології та методи передачі інформації. У сучасному світі технології відіграють важливу роль у комунікації. Державні органи повинні використовувати сучасні технології, які відповідають потребам громадян» [44, с. 224].

Загалом у період з 2017 по 2021 роки було зроблено певні кроки у напрямі підвищення рівня прозорості та відкритості роботи парламенту. Зокрема, були впроваджені механізми електронного голосування та публікації інформації про роботу комітетів.

Звернемо увагу, що в рамках діяльності ініціативи «Відкритий парламент» за підтримки проекту ЄС-ПРООН «Рада за Європу» «щомісячно проводиться моніторинг відкритості та прозорості комітетів Верховної Ради України на основі «Положення про веб-ресурси Верховної Ради України», затвердженого Розпорядженням Голови Верховної Ради України № 699 від 19 травня 2015 року по методології, розробленій громадським об'єднанням «Ліга інтернів»» [45, с. 11].

Методикою передбачено перевірку веб-сайтів комітетів Верховної Ради України на наявність інформації про них та своєчасність їх розміщення за 20 позиціями, які детально описують зміст діяльності комітету. До них належать відомості про склад, структуру та секретаріат комітету, організаційні форми діяльності комітету (засідання, конференції, круглі столи, слухання тощо), проект розкладу засідань комітету на поточний місяць, місце розташування протоколів, стенограм та аудіозаписи засідань комітетів, їх наявність прийняті комітетом акти (пропозиції, рекомендації, рішення надсилаються протягом 3 робочих днів), протоколи, стенограми слухань, плани роботи

комітетів на поточне засідання, звіти про роботу комітетів з попередніх сесій, фото та аудіоматеріали, які висвітлюють діяльність комітету.

Згідно з моніторингом, проведеним у листопаді, грудні 2017 року та березні 2018 року, жоден із 27 комітетів не набрав необхідної кількості балів за 20-бальною системою, яка б стала підставою для позитивної оцінки прозорості функціонування парламенту. комітетів. Зокрема, «у листопаді рейтинг прозорості та відкритості 21 комітету коливався від 6,5 балів до 14,5 балів, у грудні їх кількість зросла навіть до 22, у січні – 19. Максимальний рейтинг 17-19 балів було досягнуто через те, що: як правило, 2-3 комісіями» [45, с. 11].

Якщо порівняти ці результати з існуючим станом відкритості інформації про діяльність комітетів українського парламенту, то можна побачити, що практично кожен з 23 комітетів висвітлює значний обсяг інформації.

Зокрема, проілюструємо це аналізом інформації, яку можна отримати відвідавши вебсайт комітету з питань освіти, науки та інновацій (Рис. 1), а саме [46]:

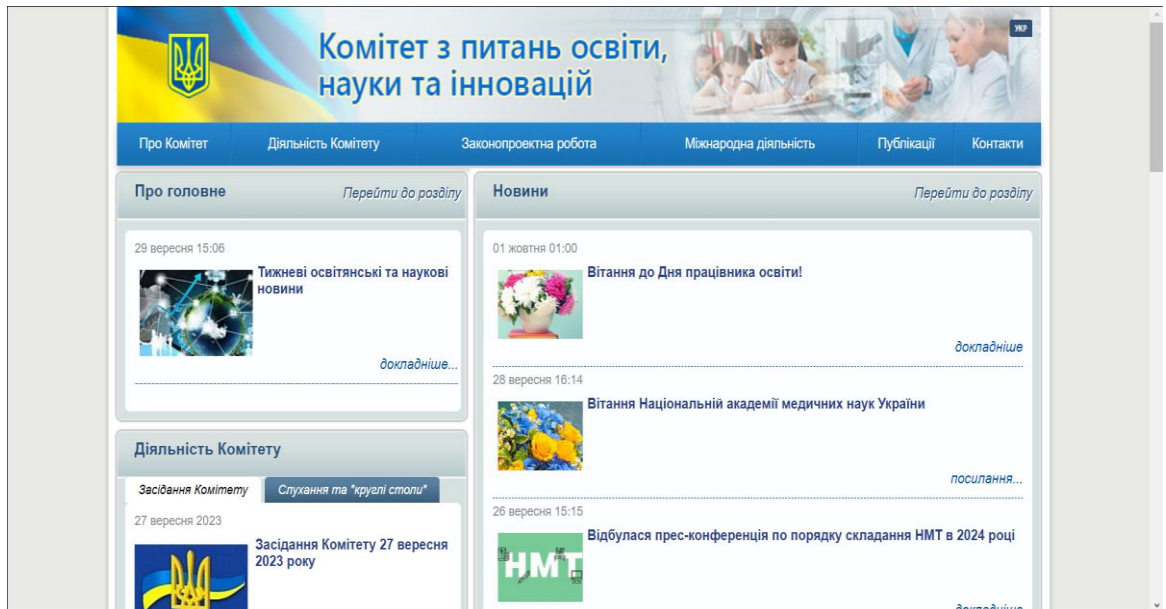
«– загальну інформацію про комітет (історична довідка про Комітет, предмети відання Комітету, положення про підкомітети, основні завдання Комітету, правова база діяльності Комітету, методичні рекомендації Комітету) та дорадчі органи (позаштатні консультанти Комітету);

– про діяльність Комітету (план роботи, порядки денні, протоколи, рішення Комітету, стенограми, аудіо записи засідань Комітету, архів аудіозаписів засідань комітету, реєстрація депутатів на засіданнях Комітету, звіти);

- про події в Комітеті (круглі столи, розгляд контрольних питань, виїзні засідання, спільні засідання, анонси подій - перегляд архіву);

- інформацію про законопроектну роботу (законопроекти на розгляді комітету, обговорення законопроектів, премії та стипендії Верховної Ради України);

- відомості про міжнародну діяльність Комітету;
- публікації в рамках діяльності Комітету;
- контакти для підтримки зв'язку (інтернет приймальня, умови акредитації преси, умови звернення громадян, корисні джерела)» [46].



*Рис. Скриншот веб-сторінки Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій*

Також у цей період було відзначено спроби залучення громадськості до участі у формуванні та обговоренні законодавства через публічні консультації, обговорення проектів законів тощо.

Не можна оминати увагою, що парламент намагався активніше інформувати громадськість про свою роботу, зокрема, через оновлення веб-сайту, публікації новин та інформаційних матеріалів. А для висвітлення його діяльності активно використовувалися соціальні медіа для взаємодії з громадськістю та публікації оновлень та новин.

Також можна було побачити пене зміцнення комунікаційних каналів зі ЗМІ. Тож можна вести мову про те, що в період дії стратегії спостерігалось певне зміцнення співпраці з журналістами та ЗМІ для підвищення об'єктивності висвітлення роботи парламенту.

Однак не можна не помітити, що системних змін і покращення не відбулося, як і набуття позитивного іміджу не сталося. Адже «за результатами соціологічних опитувань, які були проведені у 2021 році, було зафіксовано низький рівень довіри громадян до інститутів суспільства, зокрема до Верховної Ради.

Відтак, згідно з дослідженням Центру Разумкова, проведеним 5–9 березня 2021 року, лише 2% українців повністю довіряють парламенту. Водночас 77,5% «зовсім не довіряють» і «скоріше не довіряють» [47].

Згідно з опитуванням, проведеним програмою USAID «Нове правосуддя», «у лютому-березні 2021 року Верховній Раді як інституції довіряють трохи більше людей – 7%. Водночас, згідно з аналогічним дослідженням 2018 року, рівень довіра до парламенту зараз знизилася на 4%» [47].

Результати опитування Центру Разумкова, проведеного з 29 липня по 4 серпня 2021 року методом прямого інтерв'ю за місцем проживання респондентів, також "підтвердили ці невтішні результати. Недовіра до Верховної Ради України становить 75% (рис. 2)» [48].

Зауважимо, що питання недовіри вищому законодавчому органу скоріше свідчить про негативне ставлення до механізму прийняття рішень та самих народних депутатів. Парадокс, але факт: спочатку українці голосують на виборах за конкретні політичні сили та окремих народних депутатів, а рівень недовіри до законодавчої влади тривалий час залишається досить низьким.

Якою мірою Ви довіряєте соціальним інституціям?

	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри-недовіри*
Президент України	28,7	28,9	27,5	8,7	6,2	-21,4
Верховна Рада України	34,6	40,5	16,3	2,4	6,1	-56,4
Уряд України	35,1	36,9	18,4	3,1	6,6	-50,5
Рада національної безпеки і оборони України	24,0	27,0	30,1	5,6	13,2	-15,3
Державний апарат (чиновники)	38,3	37,4	11,8	3,1	9,4	-60,8

*Рис. 2. Результати опитування в таблицях, Центр Разумкова (29 липня по 4 серпня 2021 року)*

Таким чином, в цілому, у період 2017-2021 років комунікаційна стратегія українського парламенту виявила певні позитивні тенденції, але є потенціал для подальших покращень у напрямку більшої відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю та іншими стейкхолдерами. Зокрема, до них, на нашу думку, слід віднести такі можливості покращення:

1) забезпечення більшої відкритості процесів прийняття рішень, адже деякі рішення та процеси внутрішньої роботи парламенту можуть бути недостатньо прозорими для громадськості;

2) покращення якості комунікаційних матеріалів, оскільки інформаційні матеріали можуть бути складними для сприйняття або не надають достатньої деталізації;

3) більша взаємодія з експертними та громадськими організаціями, так як поглиблення співпраці з експертами та громадськими організаціями може поліпшити якість прийнятих рішень.

Слід пам'ятати, що, особливо під час кризи, такої як пандемія чи воєнний стан, уряд зобов'язаний роз'яснювати свої дії та рішення громадянам відповідно до принципів відкритості та прозорості. У таких ситуаціях ясність, послідовність, ефективність і прозорість стають ключовими елементами успішної комунікації.

### 2.3. Характеристика стратегічної комунікації Верховної Ради України в умовах воєнного стану

Забезпечення належного інформаційного задоволення населення в кризових ситуаціях є ключовим завданням влади. Це сприяє підвищенню довіри громадян та ефективному управлінню ситуацією. Тому важливо охарактеризувати стан стратегічної комунікації Верховної Ради України в умовах воєнного стану, який триває в Україні у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну.

Отже, воєнний стан, запроваджений в Україні 24 лютого 2022 року, докорінно вплинув на функціонування абсолютно всіх сфер суспільного життя.

Згідно чинного законодавства воєнний стан визначається як «особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [49].

Це стало підставою для запровадження «обов'язку використання офіційних джерел інформації та формування єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану шляхом об'єднання всіх загальнонаціональних телеканалів у 24-годинний інформаційний марафон «Одне повідомлення #UАразом», який по суті є єдиною інформаційною платформою стратегічної комунікації» [50].

Український парламент активно продовжив свою законодавчу функцію і в період з 24 лютого і по цей час Верховною Радою України було прийнято низку законів, серед яких виокремимо такі як: «ЗУ «Про затвердження Указу Президента України «про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2022р., ЗУ «Про затвердження Указу Президента України «Про загальну мобілізацію» від 03.03.2022р., ЗУ «Про основні засади примусового вилучення в Україні об'єктів права власності Російської Федерації та її резидентів» від 03.03.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо встановлення кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність» від 03.03.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо заборони виготовлення та поширення інформаційної продукції, спрямованої на пропагування дій держави-агресора» від 03.03.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України» від 15.03.2022 р., ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до статті 114-2 Кримінального кодексу України щодо удосконалення відповідальності за несанкціоноване розповсюдження інформації про засоби протидії збройній агресії Російської Федерації від 01.04.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення допоміжними засобами реабілітації осіб, постраждалих внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України» від 01.04.2022 р., ЗУ «Про дерадяннізацію законодавства України» від 21.04.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо заборони політичних партій» від 03.05.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про основи національного спротиву» щодо надання можливості територіальній обороні виконання завдання в районах ведення воєнних (бойових) дій від 03.05.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до статті 30-1 Закону України «Про охорону дитинства» щодо законного представництва деяких категорій дітей

під час дії надзвичайного або воєнного стану в Україні» від 22.05.2022 р., ЗУ «Про заборону пропаганди російського нацистського тоталітарного режиму, збройної агресії Російської Федерації як держави-терориста проти України, символіки воєнного вторгнення російського нацистського тоталітарного режиму в Україну» від 22.05.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про професійну (професійно-технічну освіту щодо окремих аспектів підготовки кваліфікованих робітників в умовах воєнного стану та відновлення економіки» від 19.0.2022 р., ЗУ «Про внесення зміни до розділу Х «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про повну загальну середню освіту» щодо врегулювання окремих питань освітньої діяльності в умовах воєнного стану» від 19.06.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки національного музичного продукту та обмеження публічного використання музичного продукту держави-агресора» від 19.06. 2022 р., ЗУ «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування військовим збором грошового забезпечення військовослужбовців та інших осіб, які беруть безпосередню участь у бойових діях в умовах воєнного стану» від 19.06.2022 р., ЗУ «Про ратифікацію Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами» від 20.06.2022 р., ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення надання медичної допомоги» від 01.07.2022 р.» [50].

Слід погодитися з О. В. Шимановою-Стефанишин, щодо того, що «в даному випадку норми права стосуються ключових сфер життєдіяльності суспільства з акцентом на організації максимально нормального і безперебійного функціонування держави України в умовах воєнного стану. Очевидно, що громадяни повинні бути готові до певних труднощів і влада готує нормативне підґрунтя цьому» [51, с. 115].

Отож умови воєнного стану в Україні вимагають особливого підходу до стратегічної комунікації Верховної Ради. Основні характеристики такої стратегії включають:

Наголос на безпеці та національній єдності. В умовах воєнного стану, стратегія комунікації має акцентувати на важливості національної безпеки та єдності громадян в обличчі загрози.

Інформування та роз'яснення. Важливо надавати громадянам чітку та точну інформацію про ситуацію, заходи, що приймаються, та прогнозовані подальші кроки.

Взаємодія з військовими та правоохоронними органами. Важливо підтримувати ефективний обмін інформацією та координацію з військовими та правоохоронними органами для забезпечення безпеки громадян.

Моральна та психологічна підтримка. Стратегія повинна передбачати заходи для підтримки морального та психологічного стану населення, особливо тих, хто безпосередньо постраждав від конфлікту.

Залучення громадськості до допомоги та підтримки. Важливо створити канали для громадянської участі у підтримці та допомозі тим, хто потребує допомоги.

Ефективна взаємодія з міжнародними партнерами. Стратегія комунікації має передбачати ефективний обмін інформацією та співпрацю з міжнародними партнерами та організаціями.

Реагування на непередбачені ситуації. Стратегія повинна передбачати механізми швидкого реагування на непередбачені події та ефективне керування кризовими ситуаціями.

Забезпечення відкритості та прозорості. Навіть в умовах воєнного стану, важливо забезпечувати доступ до об'єктивної та достовірної інформації для громадян.

Загалом, стратегія комунікації Верховної Ради в умовах воєнного стану має бути спрямована на забезпечення безпеки та довіри громадян, а також ефективну реалізацію заходів для захисту інтересів країни та її громадян.

Слід наголосити, що заступник Голови Верховної Ради України Олена Кондратюк під час презентації результатів соціологічного дослідження «Громадяни і парламент: довіра, взаємодія та відкритість в умовах воєнного

стану», проведеного у жовтні 2022 року Міжнародним Республіканським інститутом (IPI) в рамках програми USAID «РАДА зазначила про наступне: «зростання довіри громадян до Верховної Ради України, як інституції, - результат злагодженої та відповідальної роботи Парламенту в умовах воєнного стану та посилення присутності Ради у соціальних мережах» [52].

«Згідно згаданого дослідження більшість українців (69%) знають («багато» + «більш-менш») про ВРУ, і лише 7% респондентів відповіли, що не знають «нічого». Найбільше поінформовані у Києві, найменше – на Півдні та Сході.

56% українців «швидше» або «цілковито» довіряють ВРУ як інституції, і лише 11% – «абсолютно не довіряють». Найвищий рівень довіри серед молоді 18-24 років (89%), переважна більшість яких вважає процеси в Парламенті прозорими. Загалом 40% респондентів вважають роботу ВРУ прозорою (Рис. 3)» [53].

Звернемо увагу, що дослідження Центру Разумкова «не показують таких втішних результатів, а вказують, що лише третина опитаних скоріше довіряють українському парламенту» [54].

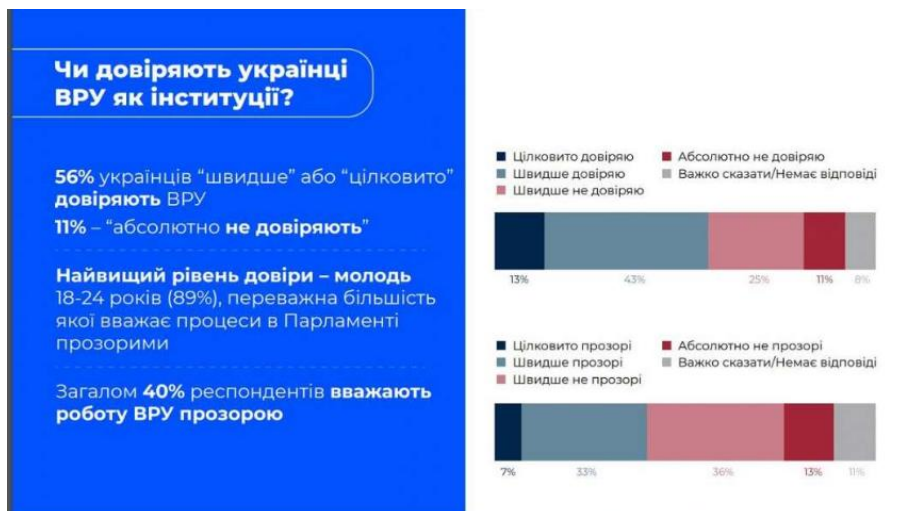


Рис. 3. Чи довіряють українці ВРУ як інституції?

Також «згідно соціологічного дослідження «Громадяни і Парламент: довіра, взаємодія та відкритість в умовах воєнного стану» можна побачити, що основними джерелами інформації про діяльність Парламенту для

громадян є «соцмережі» (65%) та «центральні телеканали» (54%). Майже дві третини опитаних назвали інформація про діяльність ВРУ зрозумілою (Рис. 4)» [53].

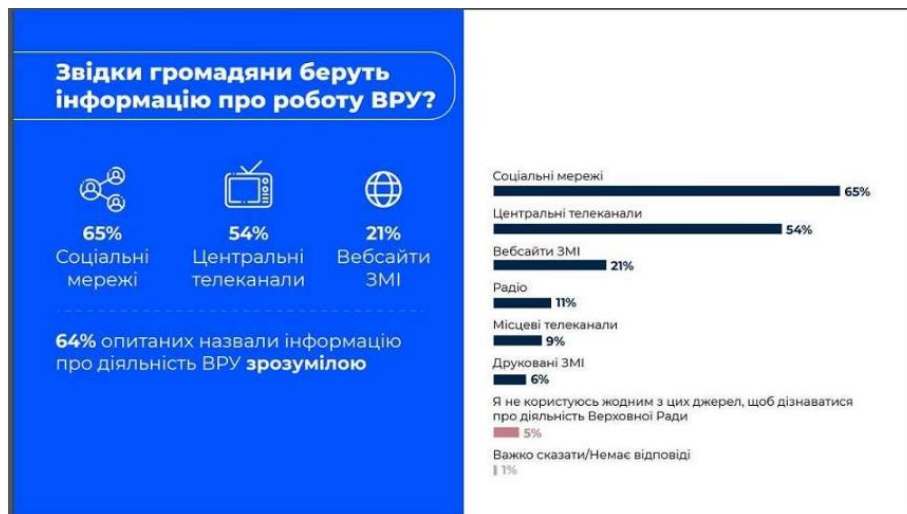


Рис. 4. Звідки громадяни беруть інформацію про роботу ВРУ?

Тоді як «електронні петиції» – найвідоміший цифровий сервіс ВРУ: «половина респондентів поінформовані про нього, чверть – скористалися ним. Значний потенціал мають сервіси «Громадське обговорення законопроектів» та «Електронний кабінет громадян»: майже чверть опитаних не знали про ці сервіси, але планують скористатися ними в майбутньому» [53].

Основними джерелами інформації про діяльність депутатів є «соцмережі (50%) і центральні телеканали (45%). Половина українців (52%) вважає, що депутати, обрані в їхніх округах, недостатньо інформують людей про свою діяльність (громадяни віком від 45 років відповідали, що інформування не лише недостатнє, але й незрозуміле). Лише 5% респондентів знають про законодавчі ініціативи депутата від свого округу» [53].

Отож не дивлячись на певні успіхи, яких вже досягнуто, існують деякі питання, які потребують вирішення для повноцінної комунікації між органами влади та громадськістю:

«1. Налагодження системи моніторингу запитів громадськості на державні рішення. Важливим є встановлення механізму, який дозволить відстежувати та аналізувати запити, питання та думки громадськості стосовно прийнятих державних рішень. Це сприятиме більш активній та зворотній взаємодії між органами влади та громадськістю.

2. Запровадження єдиних стандартів взаємодії між органами влади та громадськістю. Важливо розробити та впровадити стандарти, які будуть визначати способи та форми взаємодії органів влади з громадськістю. Це створить єдність підходів та підвищить рівень відкритості та прозорості у комунікації» [44, с. 226].

Слід також підкреслити, що на сьогодні в Україні немає єдиного нормативно-правового документа, який би регламентував діяльність прес-служб органів державної влади. Це слід враховувати при подальшому вдосконаленні комунікаційної політики для досягнення більш ефективної взаємодії влади та суспільства.

У сучасному світі, де швидкі зміни в технологіях, соціальних структурах і політичних реаліях вимагають адаптації та інновацій у всіх сферах, комунікаційна стратегія в державному управлінні є важливою. Це не лише ефективний інструмент забезпечення взаємодії влади з суспільством, а й ключовий фактор вирішення соціальних викликів та досягнення сталого розвитку.

«1. Сприятливе використання технологій. Швидкий розвиток технологій надає найрізноманітніші інструменти для взаємодії та спілкування. Розширення використання соціальних мереж, месенджерів, віртуальної реальності та інших інноваційних засобів комунікації дозволить публічному управлінню ефективніше доносити інформацію до громадськості та забезпечувати більшу залученість громадян до процесів прийняття рішень.

2. Розвиток діалогу та залучення громадськості. Зростання активності громадян у суспільних процесах вимагає від органів влади більшої готовності слухати та спілкуватися. Розробка механізмів для залучення громадськості до

діалогу, збору відгуків та пропозицій, а також врахування їх при прийнятті рішень стануть важливим елементом комунікаційної стратегії.

3. Прозорість та відкритість. Однією з ключових характеристик ефективної комунікаційної стратегії є відкритість органів влади. Забезпечення доступу до інформації, яка стосується прийняття рішень, роботи органів та планів розвитку, сприятиме підвищенню довіри громадськості та покращенню ефективності публічного управління.

4. Глобальна та міжсекторна співпраця. Сучасні виклики вимагають більш широкого підходу до комунікаційної стратегії. Глобальна співпраця між державними органами, громадськістю, галузевими та академічними структурами стане стимулом для обміну ідеями, досвідом та впровадженню новаторських підходів.

5. Розвиток креативності. Важливо розвивати креативний підхід до комунікації, використовуючи елементи сторітелінгу для більш ефективного сприйняття інформації громадськістю. Персоналізація повідомлень та використання емоційно зворотного зв'язку забезпечать глибше взаєморозуміння» [44, с. 227].

«Усі ці аспекти відкривають перед публічним управлінням значущі перспективи для розвитку комунікаційної стратегії. Активне впровадження інновацій, залучення громадськості та забезпечення прозорості сприятимуть покращенню якості публічного управління та взаємодії між органами влади та громадськістю. В цьому випадку комунікаційна стратегія стає самостійним видом менеджменту, котрий забезпечує роботу системи управління, що дозволяє здійснювати усі можливі операції із інформацією, які приведуть організацію до досягнення позитивних результатів у багатьох показниках її ефективності» [55].

Переконані, що згадані вище аспекти щодо вдосконалення мають бути на порядку денному, особливо зараз в умовах воєнного стану в нашій країні.

### РОЗДІЛ 3. КРАЦІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

В умовах курсу на євроінтеграцію прийнято вивчати та спиратися на передовий досвід країн ЄС, не є в цьому виключенням і проблематика формування і реалізації комунікаційних стратегій публічної влади.

Звернемо увагу, що Європейський Союз формує власну комунікаційну політику з 2005 року, основні засади та напрями реалізації якої закріплені у низці документів: План дій покращення комунікації ЄС 2005 року [56], План для діалогу, демократії та дебатів 2005 року [57], Біла книга з Європейської кому політиці 2006 [58], Жовтій Книзі з комунікації ЄС 2006 [59], Комунікаційної стратегії «Комунікація з Європою в партнерстві» 2007 [60]. Стратегічними засадами комунікаційної політики ЄС є слухання, комунікація та зв'язок із громадянами на локальному рівні [56].

Документи не дають чіткого тлумачення ключового поняття «комунікаційна політика», проте аналіз згаданих документів дозволяє визначити комунікаційну політику як сукупність правил і заходів, спрямованих на об'єктивне та неупереджене поширення інформації, побудова прозорих відносин між владою, суспільством і бізнесом, прислухаючись до потреб і запитів громадян, залучаючи громадян до процесів прийняття важливих рішень. Сферами реалізації комунікаційної політики є електронне адміністрування, електронна участь, багатомовність та медіа-політика.

Країни-члени ЄС сьогодні шукають шляхи запровадження єдиних стандартів в інфраструктурі своїх інформаційних просторів. Вони будують державну політику на основі новітніх комунікаційних технологій, зокрема: забезпечують ефективну комунікацію між владою, громадянами та бізнесом. Комунікаційна політика сприяє з'ясуванню відповідальних відносин між

владою та державою та послідовному впровадженню демократичних методів їх функціонування.

Налагодження ефективної комунікації з громадянами – головне завдання органів державної влади та місцевого самоврядування. Ефективна комунікація можлива лише тоді, коли ролі кожної сторони чітко визначені, тому основою для створення чіткого та стабільного діалогу є розробка комунікаційної стратегії.

Зарубіжний досвід ефективної комунікації доводить, що для досягнення взаєморозуміння між державою та громадянами необхідно, насамперед, визначити функції всіх сторін, а також налагодити зворотній зв'язок, який дозволить громадянам брати участь у прийнятті рішень. - творчий процес, тим самим відчуваючи єдність з державою. Головною особливістю закордонних стажувань є те, що вони зрозумілі та доступні громадянам. Це залучає та залучає всі верстви населення до участі в державних і місцевих справах. Слід зазначити, що комунікаційні стратегії кожної країни мають свої особливості, специфіку застосування та типові масштаби їх практичного застосування. Ця тенденція зумовлена тим, що кожна країна має власну зовнішню та внутрішню політику, а також різний обсяг наданих ресурсів. Ось чому виникає така різноманітність.

Звернемо детальнішу увагу на досвід окремих країн ЄС. Вважаємо за необхідне відзначити досвід Іспанії, а саме: міста Мадрид. У 2015 році був започаткований проєкт Consul [61]. «Цей проєкт був цілеспрямованим і дуже структурованим цифровим інструментом для забезпечення участі громадян у процесах демократичного громадського контролю за діяльністю представників влади і органів місцевого самоврядування. Проєкт реалізований у вигляді онлайн-платформи, котра містила у собі усі види процесів громадської участі» [61]. До основних здобутків і нововведень даного проєкту слід віднести:

«- створення зрозумілого і ефективного інструменту для прийняття та опрацювання пропозицій від громадян, тобто в рамках цього проєкту був

створений механізм, за яким будь-який громадянин мав можливість подати пропозиції щодо покращення власного міста;

- був спрощений процес бюджетування за участю громадян, громадяни легко могли брати участь у цьому процесі і надавати свої пропозиції щодо розподілу бюджетних коштів;

- механізм для громадських ініціатив у сфері створення нового законодавства, громадяни могли брати участь у розробці законодавства, конкретних статей для тих чи інших нормативно-правових актів тощо;

- був створений механізм для проведення онлайн-дебатів, що сприяло активній комунікації громадськості один із одним, а також він слугував для ведення спілкування із представниками влади;

- онлайн-голосування, цей механізм став одним із способів прибрати низку бюрократичних процесів і дозволив зробити функціонування процесу голосування більш швидким, надійним і прозорим» [62].

Такі позитивні результати дозволили систематично та поступово вдосконалювати систему комунікаційних стратегій на рівні міста Мадрид. Що стосується функціональності такої конструкції, то вона має «кілька відмінних рис:

- функція завантаження паперових підписів;
- функція організації повідомлень і спілкування між користувачами;

- функція створення коментарів під інформаційними постами;
- функція пошуку інформації за різними фільтрами, геолокацією;
- функція генерування контенту;
- функція забезпечення підтримки комунікаційних взаємозв'язків між громадськістю та владою» [63].

Точно так само, як люди турбуються про населення ації громадської участі. Є багато проблем із зростанням органів державної влади, питань неналежної форми їх підзвітності, а також низького державного рівня участі громадян у питаннях і місцевого характеру. Тим часом консул активно

працює в нашій громаді Мадрида. є гарним прикладом ефективної організації комунікаційних взаємодій між громадськістю і державним управлінням.

Яскравим прикладом в аспекті досліджуваного питання є досвід Нідерландів – відкритої країни з високим рівнем політичної участі, участь у тренінгах та освіті, інтернет-зв'язку та онлайн-комунікації. Уряд Нідерландів прагне стати партнером у реалізації ініціативи в суспільстві громади. Тут переконані, що люди беруть участь у справах суспільства, коли відчують, що є його частиною, якщо їх запрошують та заохочують. Це – завдання Уряду. Публічну підзвітність та цільність Уряду забезпечує перевірка і парламенту, відповідальність, аудитор, омбудсмен, Акт про свободу інформації, присягу державних службовців тощо. Відтепер новини, новини, канали новин, канали новин.

З 1999 діє єдиний портал Голландського Уряду [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl), який надає доступ громадським організаціям; має англійську версію. «Однак на порталі користувач не може зробити прямий запит Уряду про політику чи послугу: звернення має надсилатися до відповідного відомства. Урядовий портал представлений сайтами за такими тематичними блоками: Уряд, статистична інформація, торгівля, культура, імміграція, охорона здоров'я, навчання, дослідження та патенти, Королівський дім, Парламент, провінції тощо» [64].

У грудні 2002 року розпочалася ініціатива «Кращий Уряд для громадян та бізнесу», щоб вирішити нагальні соціальні проблеми, скоротити бюрократію та урядові витрати. У листопаді 2003 року Нідерланди стали одними з перших, в тому, що всі місцеві органи влади мали свою сторінку в Інтернеті. Щоб далі просунути е-уряд на місцевому рівні, запущено проект «е-комуна» («eGemeenten»). У липні 2004 року Уряд оприлюднив програму «У напрямку до електронного Уряду» з метою подальшої модернізації своєї роботи. У липні 2005 року – порядок денний «Краща діяльність з ІКТ», в основі якого такі пріоритети: надання даних лише раз, електронна

ідентифікація, швидший Інтернет, довіра та безпека, стандартизація, споживча політика, ІКТ у публічній сфері.

У липні 2006 року Уряд поставив за мету – до 2010 року зробити всі офіційні сайти такими, щоб був доступ для всіх, особливо для громадян з особливими потребами. «З лютого 2008 року сайт «eFormulieren» надає громадським органам влади безкоштовний доступ до замовлення електронних формулярів. У травні 2008 року Міністерство внутрішніх справ запустило сайт [www.maildepolitiek.nl](http://www.maildepolitiek.nl), який дозволив громадянам спілкуватися з місцевими, національними політиками та політиками міжнародного рівня, що сприяло транспарентності політики. На початку серпня 2011 р. портал MijnOverheid (MyGovernment) зареєстрував стотисячного користувача. Портал включає поштову скриньку для комунікації публічного сектору, інформацію про взаємодію користувача з Урядом, особисті дані. Мета порталу – заощадити час та зусилля, необхідні для поштового спілкування громадян та Уряду» [65].

Важливою частиною національної стратегії е-уряд є доступ та наявність у всій урядовій інформації для створення більш збалансованих відносин між групами та групами. National strategy and national policy має місцеві та регіональні органи влади. Оскільки Нідерланди – децентралізована країна із сильною незалежністю муніципалітетів, центральний Уряд має мало коштів, щоб змусити та інші урядові організації створювати свої сайти та бути присутніми та онлайн. Цей же національний портал відповідає за стимулювання та організацію до такої нової діяльності.

У 2012 році Нідерланди отримали міжнародну нагороду ООН у рейтингу публічних послуг, тому «країна змогла досягти включеності громадян як ключовий компонент у наданні клієнтоорієнтованих урядових послуг. Це охоплювало як е-інформацію і е-консультації, а й інноваційні методики електронного прийняття рішень, посилюючи потенціал е-управління залучення громадян до публічних рішень» [66].

Слід звернути увагу, що Нідерланди не мають спеціально розробленого документа, на відміну від ЄС, в якому йшлося б про комунікаційну політику держави. Проте принципи ЄС у сфері комунікації влади та громадян успішно реалізуються у таких напрямках: розвинені послуги електронного управління з особливим акцентом на локальний рівень (при цьому цікавий голландський підхід: не залучення громадян до вироблення політичних рішень, а залучення адміністрації до підтримці пропозицій громадян), пропаганда та захист голландської мови з заохоченням вивчення англійської, медіа плюралізм та доступність інформації, щоб громадяни мали можливість сформулювати своє неупереджене ставлення до фактів, осіб, подій.

Інший приклад вдалої реалізації комунікаційної стратегії є канадський досвід розробки та запровадження комунікативної політики, який активно розпочався ще у 2004 році [67]. «Нормативно-правовий акт «Комунікативна політика Канади» було розроблено з метою створення ефективних шляхів і механізмів для налагодження комунікацій. Одним із його завдань було підвищення рівня громадської участі і формування дієвого механізму державно-приватного партнерства. Характерною рисою даного документа є те, що він містить 31 вимогу до реалізації комунікативної політики в країні. Коротко розглянемо найголовніші аспекти даного документа» [68]:

1. У цьому документі велика увага приділяється інформуванню громадськості. Він зобов'язався безкоштовно інформувати про нові закони, постанови, різноманітні ініціативи, державні та громадські програми. Все це потрібно було подати в доступній і зрозумілій для аудиторії формі. Важливим аспектом інформування населення була висока якість інформації та механізми її поширення.

2. Однією з характерних вимог цього документа було визнання використання двох офіційних мов у комунікаційній діяльності та політиці, що застосовується в Канаді. Цими мовами були англійська та французька. Це рішення дозволило мінімізувати прояви соціальних та етнічних конфліктів.

3. Важливим аспектом, який визначено в цьому документі, є сприяння інтересам і потребам суспільства. Враховуючи те, що культури окремих регіонів Канади відрізняються одна від одної, реалізація національної комунікаційної політики має враховувати інтереси всіх регіональних представників.

4. Крім того, відповідно до положень цього документу, уряд Канади повинен стежити за реакцією громадськості на поширення тієї чи іншої інформації. Такі дослідження громадської думки дозволяють уряду краще орієнтуватися на бажання, думки та наміри власного населення.

5. Для залучення громадян до державних справ створено спеціальний портал під назвою Canada Site. Цей портал є інструментом, що забезпечує публічний доступ до розкладів, контенту та іншої інформації, яка використовується для консультацій з державними службовцями щодо вирішення конкретних соціальних проблем.

6. Започатковано політику активної двосторонньої комунікації влади та суспільства. Подібне ноу-хау було впроваджено урядом Канади, забезпечуючи цілодобовий онлайн-доступ до державних програм, державних послуг та іншої урядової інформації. Крім того, це нововведення реалізувало різноманітні онлайн-ініціативи щодо вдосконалення системи внутрішньої та зовнішньої комунікації, створювало системи надання адміністративних послуг та загалом підвищило можливість публічного доступу.

У 2016 році основні положення комунікаційної політики уряду Канади були модернізовані. До характерних вимог до створення та використання комунікаційних стратегій, представлених вище [69], додано наступні аспекти: «- підтримка керівниками із питань проведення комунікацій на загальнодержавному і регіональному рівнях дотримання принципів відкритої комунікаційної діяльності;

- створення відкритих, прозорих та ефективних комунікацій між різними відділами органів державної влади, підтримка належного рівня знань службовців в питаннях проведення комунікацій із громадськістю;

- координація міжвідомчих і горизонтальних комунікаційних зв'язків між різними відділами органів державної влади;
- постійний і систематичний аналіз громадського середовища, формування на основі зібраних даних щорічних планів для проведення комунікацій із громадськістю» [69].

Вважається доцільним використати цей досвід при розробці та реалізації комунікаційної політики в Україні. Це пов'язано з тим, що розробка подібного нормативно-правового акту в Україні дала б змогу формалізувати нормативно-правові положення щодо проведення комунікаційних стратегій. По-друге, такий документ сприятиме створенню системи стабільного оновлення та вдосконалення комунікаційних стратегій та комунікаційної політики в Україні.

Таким чином, представлений вище досвід є цікавим для запозичення та впровадження в нашій країні.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, вивчення особливостей розвитку комунікаційної стратегії Верховної Ради України в межах даної кваліфікаційної роботи дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Поняття стратегії насамперед використовувалося у військовій справі як мистецтво ведення війни. На даний час в літературі існує низка визначень поняття стратегії. Загалом можна узагальнити, що стратегія в науковій літературі розглядається як систематичний та цілеспрямований підхід до досягнення поставлених цілей, який враховує всі необхідні аспекти та можливі обмеження. Вона важлива для різних галузей, включаючи бізнес, управління, військову справу, громадську політику та інші сфери.

Основні аспекти стратегії включають наявність: мети та місії, адже це початковий пункт стратегічного процесу; аналізу, який включає в себе оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на виконання мети; вибору, адже на цьому етапі визначається найефективніший шлях досягнення мети, враховуючи аналізовані фактори; виконання та контролю, оскільки це фаза, коли стратегія втілюється в життя.

Отож стратегію можна визначити як концептуально обґрунтований та вибраний спосіб досягнення певної мети чи вирішення завдання в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

2. Комунікаційна стратегія - це план або набір стратегічних кроків, спрямованих на досягнення певних цілей у сфері комунікацій. Вона визначає, як організація буде спілкуватися зі своєю аудиторією (клієнтами, партнерами, громадськістю тощо), які повідомлення будуть надсилатися, які канали комунікації використовуватимуться, та яким чином вимірюватимуться результати.

Комунікаційна стратегія це важливий інструмент для кожної організації, яка прагне ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією та досягти своїх цілей в сфері комунікацій.

3. Комунікаційна стратегія є надзвичайно важливим інструментом для органів публічної влади з ряду причин, а саме до них слід віднести: для забезпечення прозорості та відкритості, адже комунікаційна стратегія допомагає у встановленні відкритої та прозорої взаємодії з громадськістю; з метою мобілізації громадськості; для реагування на кризові ситуації, так як спланована комунікаційна стратегія дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи швидку та адекватну інформаційну реакцію; з метою збільшення довіри - ефективна комунікація допомагає збільшити довіру громадськості до владних органів, показуючи їхню відданість прозорості, справедливості та громадському благу; для формування позитивного іміджу, адже комунікаційна стратегія дозволяє органам публічної влади активно формувати та управляти своїм іміджем, показуючи свої досягнення та цінності; для підвищення ефективності роботи; з метою ефективного використання ресурсів, оскільки спланована комунікаційна стратегія дозволяє економити ресурси, орієнтуючи їх на найбільш важливі та стратегічно важливі завдання.

Загалом, комунікаційна стратегія є важливим інструментом для забезпечення ефективної комунікації між державними органами та громадськістю, що сприяє підвищенню рівня довіри та ефективності роботи.

4. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України була ухвалена у 2017 році та спрямована на підвищення рівня довіри до Верховної Ради України та сприйняття її як ефективної інституції серед громадян України, організацій громадянського суспільства, ЗМІ та міжнародної аудиторії. Стратегія передбачає вирішення шести основних завдань: 1) покращення іміджу парламенту шляхом запровадження системної комунікації за допомогою єдиного комунікаційного центру всередині парламенту, запровадження етичного кодексу та принципів брендингу Верховної Ради України; 2) підвищення обізнаності громадян про парламентські процеси; 3) забезпечення активної участі громадськості в процесі прийняття рішень та забезпечення зворотного зв'язку; 4) покращення співпраці з

парламентськими та незалежними ЗМІ та журналістами, у тому числі міжнародними; 5) посилення присутності парламенту на міжнародному рівні; б) оптимізація внутрішньої комунікації та обміну інформацією в парламенті.

5. В цілому, у період 2017-2021 років комунікаційна стратегія українського парламенту виявила певні позитивні тенденції, але є потенціал для подальших покращень у напрямку більшої відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю та іншими стейкхолдерами. Зокрема, до них, на нашу думку, слід віднести такі можливості покращення: забезпечення більшої відкритості процесів прийняття рішень, адже деякі рішення та процеси внутрішньої роботи парламенту можуть бути недостатньо прозорими для громадськості; покращення якості комунікаційних матеріалів, оскільки інформаційні матеріали можуть бути складними для сприйняття або не надають достатньої деталізації; більша взаємодія з експертними та громадськими організаціями, так як поглиблення співпраці з експертами та громадськими організаціями може поліпшити якість прийнятих рішень.

6. Забезпечення достатнього інформаційного задоволення населення в кризових ситуаціях є ключовим завданням влади. Воєнний стан, запроваджений в Україні 24 лютого 2022 року, радикально вплинув на функціонування абсолютно всіх сфер суспільного життя. Умови воєнного стану в Україні вимагають особливого підходу до стратегічної комунікації Верховної Ради. Основні характеристики такої стратегії включають: наголос на безпеці та національній єдності; інформування та роз'яснення; взаємодія з військовими та правоохоронними органами; моральна та психологічна підтримка; залучення громадськості до допомоги та підтримки; ефективна взаємодія з міжнародними партнерами; реагування на непередбачені ситуації; забезпечення відкритості та прозорості.

Загалом, стратегія комунікації Верховної Ради в умовах воєнного стану має бути спрямована на забезпечення безпеки та довіри громадян, а також ефективну реалізацію заходів для захисту інтересів країни та її громадян.

Деякі дослідження вказують, що більше громадян почали довіряти парламенту в умовах повномасштабної війни, основними джерелами інформації про діяльність Парламенту для громадян є «соцмережі» та «центральні телеканали», а «електронні петиції» є найвідомішим цифровим сервісом ВРУ.

Проте однозначно перед публічним управлінням відкриті значущі перспективи для розвитку комунікаційної стратегії. Адже активне впровадження інновацій, залучення громадськості та забезпечення прозорості сприятимуть підвищенню якості державного управління та взаємодії влади та суспільства.

7. Ефективна комунікація має вирішальне значення в процесі формування прозорих і довгострокових відносин із зацікавленими сторонами державного управління. Це не тільки призводить до більш високих результатів, але й допомагає підвищити рівень залучення цільової аудиторії до співпраці та досягти взаєморозуміння та задоволення між сторонами. Правильно розроблена та реалізована комунікаційна стратегія є основою ефективної взаємодії.

В рамках кваліфікаційної роботи було розглянуто позитивний досвід Іспанії, Нідерландів та Канади щодо стратегічних комунікацій публічної влади. На наше переконання доцільним є імплементація розглянутих нами зарубіжних практик, враховуючі українські реалії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачинська О. М., Мірошник Р. О., Кундицька Г. С. Наукові комунікації: історія розвитку та сучасні тенденції. *Norwegian Journal of development of the international Science*. № 58. 2021. С. 28-31.
2. Просалова В. С. Теоретичні основи поняття «стратегія». *Економіка і бізнес*. 2011. С. 19-23.
3. Чандлер А., Стратегія та структури: глави історії промислового підприємництва, 1962. 204 с.
4. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. Нью-Йорк: The FreePress, 1985. 118 с.
5. Ансофф І. Концепція стратегічного менеджменту. *Журнал ділової політики*. 1972. С. 82-92.
6. Мінцберг Р., Альстренд Б., Лемпед Д. Школа стратегій. 2000. 336 с.
7. Ісерс О. С. Комунікативні стратегії та тактики російської мови. КомКнига, 2006. 288 с.
8. Чудінов А. П. Політична лінгвістика: навч. допомога. Флінта: Наука, 2006. 256 с.
9. Блакар Р. Мова як інструмент соціальної влади. *Мова та моделювання соціальної взаємодії*. 1987. С. 88-125
10. Kellermann K. Communication: Inherently strategic and primarily automatic. *Communication Monographs*. 1992. V. 59. P. 288-300.
11. Williamson J. Decoding Advertisements: Ideology and Meaning in Advertising. London, New York: Marion Boyars, 1978. 180 p.
12. Farch C., Kasper G. (Eds.). Strategies in interlanguage communication. London, England : Longman, 1983. 383 p.
13. Плотнікова С. М. Дискурс у когнітивному та структурно-функціональному аспектах. Вид-во Нац. лінгв. ун-ту, 2018. 244 с.

14. Павлов Д. М. Про деякі проблеми визначення терміна «комунікативна стратегія». *Питання когнітивної лінгвістики*. 2006. № 2. С. 62-64.
15. Руденко М. М., Суботіна Ю. Д. Поняття та сутність стратегії та стратегічного планування регіонального розвитку. *Підприємництво*. 2018. Том 19. № 9. С. 2403-2414.
16. Голев В. І., Горін Р. М. Концепція стратегії. Класифікація стратегій. *Вісник наукових конференцій*. 2016. № 8. С. 20-22.
17. Грант Р. М. Сучасний стратегічний аналіз. 5-те вид. Пер. з англ. за ред. Ст. Н. Фунтова. 2008. 560 с.
18. Communication Strategy Definition. URL: <https://www.businessstudy notes.com/others/businesscommunication/communication-strategy-types-of-communication-strategies/> (дата звернення: 24.09.2023)
19. Communication Strategy. URL: <https://simplicable.com/new/communication-strategy> (дата звернення: 24.09.2023)
20. Карасик В. І. Характеристики педагогічного дискурсу. *Мовна особистість; проблеми лінгвокультурології та функціональної семантики*: Зб. наук. пр: Зміна, 2019. С. 3-18.
21. Gumperz J. J. Discourse Strategies. Cambridge : Cambridge UP, 1982. 293 p.
22. Астафурова Т. М. Стратегія: когнітивний чи комунікативний концепт? *Мова в епоху знакової культури*. Тези доп. міжнародної нав. конф., 2016. С. 5-27.
23. Гошовська В. Парламентаризм і система публічного управління в умовах сучасних викликів. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. А. Гошовська та ін; за заг. ред. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко. – Київ: ВПЦ «Київський університет». 2022. 976 с.
24. What is communication strategy. URL: <https://www.cision.com/us/blogs/2013/02/what-iscommunication-strategy/> (дата звернення: 25.09.2023)

25. Дзялошинський І. Комунікативний вплив: стратегія та тактика. *Проблеми теорії та практики управління*. 2012. № 9/10. С. 135-144.
26. Дацюк С. А. Комунікативні стратегії. URL: <http://gtmarket.net/laboratory/expertize/2006/2751> (дата звернення: 25.09.2023)
27. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Політика комунікацій в Інтернеті. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 315-322.
28. Зоріна О. І., Фадєєнко В. Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 21. 2018. С. 284-287.
29. Мазилкіна Є. І. Маркетингові комунікації: Навчально-практичний посібник. 2016. 256 с.
30. Романов А. А. Маркетингові комунікації: Підручник. Вузівський підручник, 2018. 16 с.
31. Сендер Д. Маркетингові комунікації. 2018. 496 с.
32. Польська Т. Д. Відносини з громадськістю: соціально відповідальна комунікація в публічному управлінні. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/6959/1/34.pdf> (дата звернення: 25.09.2023)
33. Шиманова О. В. Критерії типологізації комунікативних стратегій в політиці. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 22: Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін. 2015. Вип. 17. С. 38-42.
34. Гавкалова Н. Л. Визначення ролі комунікацій в публічному управлінні. *Public Administration and Management: modern scientific discussions: Collective monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2020. P. 113-132.
35. Чечель А., Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*, 2023. № 8 (27). С. 218-229.
36. Кіслов Д. В. Система державних маркетингових комунікацій: теорія і практика : монографія. Київ «МП Леся», 2015. 408 с.
37. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. Науковий блог Національний університет

«Острозька академія». 2018. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2018/naukovi-pidhody-do-vuznachennya-sutnos/> (дата звернення: 25.09.2023)

38. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

39. Древаль Ю. Д. Парламентські комунікації. *Державне будівництво*. 2011. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2011\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_12). (дата звернення: 25.09.2023)

40. Гошовська В. А., Захарченко В. В. Модель реалізації комунікаційної спроможності комітетів Верховної Ради України. *Colloquium-journal*. № 34(121), 2021. С. 4-6.

41. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017–2021 роки: Розпорядження Голови Верховної Ради України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS29377> (дата звернення: 25.09.2023)

42. Комунікаційна стратегія Верховної Ради України на 2017-2021 роки. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://cedem.org.ua/library/komunikatsijna-strategiya-verhovnoyi-rady-ukrayiny-na-2017-2021-roky/> (дата звернення: 26.09.2023)

43. Парламенти світу: порівняльний аналіз. Змінний характер парламентського представництва. Основні результати дослідження проведеного з ініціативи Міжпарламентського Союзу (МПС) та Програми розвитку ООН. *The Global Parliamentary Report*. URL: <http://www.ipu.org/gpr/> (дата звернення: 26.09.2023)

44. Про додаткові заходи з реалізації Декларації відкритості парламенту. Розпорядження Голови Верховної Ради України від 21.11.2017 № 486. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0486004-17> (дата звернення: 26.09.2023)

45. Чечель А. Решетова Г. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління. *Věda a perspektivy*. № 8(27) 2023. С. 218-229.

46. Косинський В. В. До питання прозорості та відкритості комітетів парламенту у законодавчому процесі. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2018. № 2. С. 7-12.

47. Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій. Офіційний веб-сайт. URL: <https://kno.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.10.2023)

48. Радчук О. Реформа Верховної ради: рецепт відновлення довіри до парламенту. Аналітичний портал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/20/kolonka/aleksandr-radchuk/polityka/reforma-verhovnoyi-rady-recept-vidnovlennya-doviry-parlamentu> (дата звернення: 02.10.2023)

49. Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень–серпень 2021р.). Центр Разумкова. <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy> (дата звернення: 02.10.2023)

50. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. №389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 02.10.2023)

51. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» : Указ Президента України від 19 бер. 2022 р. № 152/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761> (дата звернення: 02.10.2023)

52. Шиманова-Стефанишин О. В. Політична комунікація в умовах воєнного стану в Україні: політологічний аналіз основних меседжів. *Регіональні студії*, 2022. № 30. С. 112-117.

53. Віцеспікерка Олена Кондратюк: Зростання довіри громадян до Парламенту, як інституції, – результат відповідальної роботи Верховної Ради України в умовах воєнного стану. Офіційний вебпортал парламенту України.

URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Top-novyna/232427.html> (дата звернення: 02.10.2023)

54. Продукти програми Опитування «громадяни і парламент». Інтерньюз Україна. URL: <https://internews.ua/rang/materiale/poll-citizens-parliament> (дата звернення: 01.10.2023)

55. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (лютий–березень 2023р.). Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-liutyi-berezen-2023r> (дата звернення: 01.10.2023)

56. Наукові підходи до визначення сутності поняття комунікаційної стратегії та її основних форм. Науковий блог Національний університет «Острозька академія». 2018. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2018/naukovi-pidhody-do-vuznachennya-sutnos/> (дата звернення: 01.10.2023)

57. Action Plan to Improve Communicating Europe by the Commission. European Commission. 2015. URL: <http://goo.gl/XtSuxc> (дата звернення: 01.10.2023)

58. Plan D for Democracy, Dialogue and Debate. EUR-Lex. Access to European Union law. 2007. URL: <http://goo.gl/eIBk1C> (дата звернення: 01.10.2023)

59. White Paper on a European Communication Policy. Europa.eu. 2006. URL: <http://goo.gl/v9Ru0D> (дата звернення: 01.10.2023)

60. Yellow Paper on EU Communication. Intel Sistem. 30 September 2006 URL: <http://goo.gl/ejrC92> (дата звернення: 01.10.2023)

61. Communicating Europe in Partnership. EUR-Lex. Access to European Union law. 2008. URL: <http://goo.gl/rhGsbs> (дата звернення: 01.10.2023)

62. Gonzalez J. M. B. The Consul project for citizen participation. URL: <https://www.slideshare.net/mysociety/the-consul-project-for-citizen-participation-jos-mara-becerra-gonzlez-consul-project-at-madrid-city-council> (дата звернення: 02.10.2023)

63. Consul Open Participation, Open Software for Citizen Participation (2015). URL: [http://consul-project.org/docs/consul\\_executive\\_dossier\\_en.pdf](http://consul-project.org/docs/consul_executive_dossier_en.pdf) (дата звернення: 02.10.2023)
64. Consul ProjectTest. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/consul-project/> (дата звернення: 02.10.2023)
65. What is Overheid.nl? Overheid.nl. 2015. URL: <https://goo.gl/mf8RzA> (дата звернення: 02.10.2023)
66. eGovernment in the Netherlands. European Commission. 2015. URL: <https://goo.gl/jUpQyg> (дата звернення: 02.10.2023)
67. Empowerment and E-Participation: Policy Recommendations. United Nations. 2015. URL: <http://goo.gl/R0Zep1> (дата звернення: 02.10.2023)
68. Patricia E., Syed A.R. Communication Policy in Developed Countries. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=> (дата звернення: 02.10.2023)
69. Communications Policy of the Government of Canada. URL: <http://caid.ca/ComPolFedGov2006.pdf> (дата звернення: 02.10.2023)
70. Government of Canada. Policy on Communications and Federal Identity. URL: <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?id=30683> (дата звернення: 02.10.2023)