

# ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ СФЕРИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

(скорочена версія)

22 вересня 2015 р. Секретарем РНБО України О. Турчиновим і Генеральним Секретарем НАТО Є. Столтенбергом було підписано Партнерство зі стратегічних комунікацій між Україною та НАТО<sup>1</sup>. Метою Партнерства є надання допомоги Україні у питанні побудови національної системи стратегічних комунікацій, протидії російській пропаганді та інформування широкої світової громадськості про події в нашій державі.

Для реалізації цілей і завдань Партнерства Апарат РНБО України у тісній співпраці з іншими зацікавленими державними органами влади України розробив План заходів з імплементації Дорожньої карти Партнерства. Цим планом передбачено проведення функціонального аналізу сфери стратегічних комунікацій, на основі якого потрібно визначити основні аудиторії, канали донесення інформації, наративи тощо.

Поставлене завдання – функціональний аналіз – передбачає пошук відповіді на такі групи питань:

- функції<sup>2</sup> органів влади, які вони виконують у межах єдиної системи реалізації стратегічних комунікацій;

- спроможності цих органів впроваджувати такі функції;

- роль і місце конкретного органу влади в загальній системі реалізації стратегічних комунікацій.

Загальна методологія дослідження ґрунтується на поєднанні двох підходів: системного та функціонального, що взаємно доповнюють один одного. Перший з них дозволяє аналізувати об'єкт дослідження через елементи системи та їх взаємозв'язки в межах конкретної організаційної структури. Як правило, процес функціонування системи зумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структури. Обов'язковою умовою функціонування системи є чітке формулювання її мети та завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх досягнення / розв'язання як для системи загалом, так і для окремих її елементів. Другий підхід уможливорює вивчення об'єкта дослідження незалежно від елементів, що його складають, концентруючись на зовнішніх зв'язках, які проявляються через виконуваним функції.

З метою найбільш адекватного й повного розв'язання поставлених дослідницьких завдань визначається дизайн дослідження, що передбачає побудову та обґрунтування логіки дослідження; вибір нормативних засад (з чим порівнювати отримані результати); визначення даних, які необхідно зібрати; процедури збору й аналізу даних тощо.

<sup>1</sup> *Дорожня карта* Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. URL: [http://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap\\_Ukr.pdf](http://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf)

<sup>2</sup> Функція (від лат. *functio* – діяльність, виконання) – призначення, виконувана роль, стала сукупність однорідних спеціалізованих робіт (дій, операцій), здатність реалізації яких підтримується в організації. У державному управлінні функція – це специфічний за предметом, змістом і засобом забезпечення цілісного управлінського впливу держави.

Аксіомою є те, що держава тільки тоді функціонує продуктивно, коли її функції повною мірою відповідають об'єктивним потребам суспільства<sup>3</sup>. Для врахування потреб суспільства у процесі дослідження здійснюється аналіз соціально-політичного контексту явища / процесу, що вивчається<sup>4</sup>.

Враховуючи все вище зазначене, структура представлення матеріалів дослідження визначена так:

- дизайн дослідження;
- контекст дослідження;
- основні результати та висновки;
- рекомендації;
- додатки (містять інформацію, пов'язану з дослідженням).

---

## Контекст дослідження

---

Гібридна війна, розв'язана Російською Федерацією проти України, за якої деструктивного впливу зазнають також і західні спільноти, актуалізувала широкий спектр проблем забезпечення національної та міжнародної безпеки. З метою опису наявної ситуації розглянемо інформаційний (комунікативний) складник внутрішнього та зовнішнього виміру протистояння, а також у межах кожного з них актуальні виклики та заходи й процеси у відповідь на них.

### Внутрішній контекст: виклики

Здійснюючи свою насильницьку та ненасильницьку діяльність на території України, Росія провокує внутрішні заворушення, політичну дестабілізацію, стимулює радикальні деструктивні елементи. Зокрема, як доводять незалежні журналістські розслідування, намагання організувати через соцмережі так званий Майдан-3 координується колишніми бойовиками злочинних угруповань ДНР, які здійснюють свою деструктивну діяльність з території Російської Федерації. Така діяльність не лише не припиняється, а стає більш системною та глибинною. Європейські експерти зазначають, що наприкінці квітня-початку травня 2016 р. обсяг та

агресивність спрямованої на Україну дезінформації значно зросли<sup>5</sup>.

### Внутрішній контекст: заходи протидії

Усю сукупність заходів з протидії можна розподілити на тактичні й стратегічні. До перших належать щоденні рутинні дії, до других — зміни інституційного ландшафту.

Щоденна інформаційна та комунікативна діяльність органів влади доповнилася такими новими видами діяльності:

- заходи щодо інформаційно-психологічної протидії ворожій пропаганді;
- розбудова мовлення на окупованих територіях;
- функціонування проекту *Embedded journalism* (прикріплення журналістів до військових підрозділів у зоні АТО);
- створення груп цивільно-військових відносин;
- збір, переклад різними мовами та надання іноземним партнерам фактологічних, відео- та фотодокументальних матеріалів, які підтверджують російську агресію в Україні тощо.

Інституційний ландшафт позначається як структурними змінами, так і нормативно-правовими. До структурних змін належить створення Міністерства інформаційної політики України, Ради з питань комунікацій — консультативно-дорадчого органу Кабінету Міністрів України, Об'єднаного інформаційно-аналітичного центру «Єдина Країна», Єдиного прес-центру з висвітлення АТО на базі Служби безпеки України тощо. До нормативно-правових — прийняття нової Стратегії національної безпеки України<sup>6</sup>, започаткування Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між РНБО України та Міжнародним секретаріатом НАТО<sup>7</sup>, ухвалення Стратегії кібербезпеки України<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> *Експерти ЄС*: Кремль посилив інформаційну атаку на Україну. URL: <https://mail.ukr.net/classic#readmsg,id=14625547312638059516&folder=0&page=1>

<sup>6</sup> *Стратегія національної безпеки України*: указ президента України №287/2015 від 26.05.2015 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#Find>

<sup>7</sup> *Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО*. URL: [http://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap\\_Ukr.pdf](http://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf)

<sup>8</sup> *Стратегія кібербезпеки України*: Указ Президента України № 96/2016 від 15.03.2016 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/96/2016>

<sup>3</sup> *Енциклопедія державного управління* / наук.-ред. колегія: В.М. Князев (співголова), І.В. Розпуненко (співголова) та ін. Львів, 2011. — Т.1. — Теорія державного управління. — 748 с.

<sup>4</sup> *Терещенко О. В.* Методология социальных исследований: вне количественно-качественной риторики. URL: <http://www.ssa-rss.ru/files/File/congress2012/part73.pdf>

## Зовнішній контекст: виклики

Не лише Україна, а й Європа та світ загалом виявилися неготовими до дій Росії, що заперечують будь-які встановлені міжнародні правила поведінки держави. Неготовність охоплює весь спектр існування західної цивілізації: від свідомості пересічних громадян<sup>9</sup> до політичних процесів і процедур, необхідність дотримання яких використовується Росією для досягнення її зовнішньополітичних цілей<sup>10</sup>. Правові й судові системи не мають адекватного інформаційним викликам гібридної війни нормативно-правового та організаційного ресурсу (справа дівчинки Лізи<sup>11</sup> у Німеччині). Це саме стосується й західної журналістики, яка, дедалі більше перебираючи на себе функції учасника формування політичного порядку денного, виявилася нездатною досягнути масштаби гри без правил<sup>12</sup>.

Невпевненість західної демократії у собі<sup>13</sup>, закарбована непорушність демократичних процедур та аксіомічність правил поведінки в міжнародному середовищі, а також переважання локальних цінностей (робота, економічний стан, соціальний статус) над універсальними спричинили те, що Захід виявився абсолютно не готовим захищати власні цінності свободи і демократії, що дозволяє Росії домінувати й нав'язувати світу свій порядок денний. У та-

кий спосіб «ліберальна постмодерна демократія Заходу стає основою успішності російської пропаганди»<sup>14</sup>.

## Зовнішній контекст: заходи протидії

Північноатлантичний альянс рішенням Уельського Саміту визнав, що дуже важливо, аби Альянс мав потрібні інструменти і процедури, необхідні для стримування і ефективного реагування на гібридні воєнні загрози, та можливості для зміцнення національних сил. Це також передбачатиме зміцнення стратегічних комунікацій, розроблення сценаріїв навчання у контексті гібридних загроз, зміцнення координації між НАТО та іншими організаціями на підставі відповідних рішень, прийнятих з метою поліпшення обміну інформацією, політичних консультацій і координації на експертному рівні<sup>15</sup>.

Розвиток спроможності НАТО у сфері стратегічних комунікацій є метою діяльності Центру передового досвіду з питань стратегічних комунікацій (*The NATO Strategic Communications Centre of Excellence*, або *NATO StratCom COE*)<sup>16</sup>, що розпочав роботу в січні 2014 р., і був акредитований 1 вересня того самого року. Центр є військовою структурою, що відповідно до ст. 14 Паризького протоколу має статус міжнародної військової організації. Завданнями Центру є: розроблення програм для сприяння розвитку та гармонізації доктрини стратегічних комунікацій; проведення досліджень та експериментів з метою пошуку практичних рішень для розв'язання існуючих проблем; «вивчення уроків» застосування стратегічних комунікацій під час операцій; підвищення навчальних та освітніх зусиль і можливостей взаємодії.

У Висновках Європейської ради стосовно міжнародних відносин, що їх було ухвалено на саміті лідерів країн ЄС 19 березня 2015 р., главі європейської дипломатії Ф. Могеріні у співпраці з країнами-членами та офіційними структурами ЄС доручено підготувати до червня план дій зі стратегічних комунікацій у

<sup>9</sup> Позитивом у цій сфері є твердження фахівців про те, що ніні в Європі значно більше людей, які свідомі цієї гри Кремля, ніж було два роки тому. Див.: *Єрмоленко В.* Голландський референдум про Україну: 5 сценаріїв. URL: <http://www.hromadske.tv/world/gollandskii-referendum-pro-ukrayinu-5-stsenariyiv>

<sup>10</sup> Референдум у Нідерландах, поміж іншого, є прикладом використання Росією суто внутрішніх легітимних (у т. ч. фінансових) механізмів функціонування суспільно-політичних систем країн Заходу. У подальшому така діяльність цілком може призвести до дискредитації логіки таких систем, сумнівів щодо її цінності та ефективності.

<sup>11</sup> Німеччині так і не вдалося притягнути до юридичної відповідальності за ці дії ані представників радикальних угруповань, ані журналістів російського телебачення, які активно розкручували вигадану історію.

<sup>12</sup> Апофеозом неспроможності реагувати на різного роду провокації стала резонансна новина про фейкове інтерв'ю Президента України газеті *The New York Times*. Розмова пранкера В. Кузнецова була сприйнята американським виданням без заперечень, і тільки визнання інтерв'ю фейковим з боку української сторони та заяви про це В. Кузнецова не дозволили здійснитися публікації відповідних матеріалів. Див.: *Дмитрій Золотухин*. URL: <https://www.facebook.com/dzolutukhin/posts/1137227772995270>

<sup>13</sup> З виступу Н. Тензера, Президента Центру вивчення та дослідження політичних рішень (Франція) на 9-му Київському безпековому форумі 14–15 квітня 2016 р.

<sup>14</sup> З виступу Дж. Шерра, наукового співробітника Четем Хаус, Велика Британія, на 9-му Київському безпековому форумі 14–15 квітня 2016 р.

<sup>15</sup> *Wales Summit Declaration*. URL: [http://www.nato.int/cps/ru/natohq/official\\_texts\\_112964.htm?selectedLocale=en](http://www.nato.int/cps/ru/natohq/official_texts_112964.htm?selectedLocale=en)

<sup>16</sup> NATO STRATCOM. URL: <http://www.stratcomcoe.org/>

відповідь на дезінформаційну діяльність Росії, що триває<sup>17</sup>. У вересні 2015 року розпочала діяльність *East StratCom Task Force* – оперативна робоча група зі стратегічних комунікацій Європейського Союзу. Практична частина роботи групи полягає у таких діях: проведенні проактивних і реактивних комунікативних кампаній щодо роз'яснення політики ЄС та як результуючий їх вплив – формування відповідного нарративу ЄС; деконструкції міфів через аналіз тенденцій, роз'яснення та протидію дезінформації; систематичному висвітленні політики ЄС у регіоні<sup>18</sup>.

На початку квітня 2016 року Єврокомісією було ухвалено та передано на розгляд Європейському парламенту та Європейській раді «Спільні принципи протидії гібридним загрозам – відповідь Європейського Союзу»<sup>19</sup> (*дали* – Спільні принципи ЄС). Автори Спільних принципів ЄС сподіваються використати синергетичний ефект від застосування всіх придатних інструментів та сприяння тісній кооперації між усіма важливими акторами. До щонайшвидшого застосування Спільних принципів ЄС закликає Проект резолюції Європарламенту «Стратегічні комунікації ЄС як протидія пропаганді проти третіх сторін»<sup>20</sup>. Прийняття цієї резолюції означатиме офіційне визнання Європарламентом ведення Росією інформаційної війни проти Європи.

США, зі свого боку, теж долучилися до боротьби з російською пропагандою в інформаційній сфері. Зокрема, в резолюції Конгресу США<sup>21</sup>, прийнятій 4 грудня 2014 р., конгресме-

ни закликали президента США Барака Обаму і Держдепартамент розробити стратегію виробництва і поширення новин та іншої інформації російською мовою в країнах зі значною часткою російськомовного населення. Члени Палати представників рекомендували форсувати використання вже наявних платформ для поширення інформації (радіостанції «Голос Америки» «Свобода/Вільна Європа»), сприяти створенню приватних компаній за участю держави для випуску відповідного контенту і залучити до реалізації цього завдання уряди країн регіону. Крім того, 4 березня 2015 р. було прийняте рішення про надання Наглядовою радою США з міжнародного мовлення (*Broadcasting Board of Governors*) 23,2 млн дол. на програми російською мовою<sup>22</sup>.

16 березня 2016 року подано в Сенат США законопроект «Про боротьбу з дезінформацією та пропагандою»<sup>23</sup>. Цей документ проголошує, що з метою посилення національних зусиль та уникнення дублювання необхідним є координування з країнами-союзницями та країнами-партнерами, передусім тими, які є мішенню для операцій інших держав з дезінформації, міжнародними організаціями та суб'єктами (Центр передового досвіду з питань стратегічних комунікацій (*The NATO Strategic Communications Centre of Excellence* або *NATO StratCom COE*), Європейський фонд на підтримку демократії (*European Endowment for Democracy*), робоча група з питань стратегічних комунікацій Європейської служби зовнішньополітичної діяльності (*European External Action Service Task Force on Strategic Communications*).

---

## Основні результати та висновки

---

1. Переважна більшість учасників опитування не достатньою мірою розуміє суть поставлених запитань. Лише в окремих випадках найпоширеніші поняття теорії комунікації, зокрема «цільові аудиторії», «комунікативні плани»,

---

<sup>17</sup> *European Council Conclusions on external relations*, 19 March 2015 : Press release. URL: <http://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2015/03/conclusions-russia-ukraine-european-council-march-2015>

<sup>18</sup> *Оперативная рабочая группа по стратегическим коммуникациям (East StratCom Task Force): вопросы и ответы*. URL: [http://eeas.europa.eu/top\\_stories/2015/261115\\_stratcom-east\\_qanda\\_ru.htm](http://eeas.europa.eu/top_stories/2015/261115_stratcom-east_qanda_ru.htm)

<sup>19</sup> *Joint Framework on countering hybrid threats – a European Union response* : Joint communication to the European Parliament and the Council, JOIN(2016) 18 final. URL: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16201>

<sup>20</sup> *On EU strategic communication to counteract propaganda against it by third parties* : Draft Report (2016/2030(INI)). URL: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+COMPARG+PE-582.060+02+DOC+PDF+V0//EN&language=EN>

<sup>21</sup> H.Res. 758 – Strongly condemning the actions of the Russian Federation, under President Vladimir Putin, which has carried out a policy of aggression against neighboring countries aimed at political and economic domination. URL: <https://www.congress.gov/bill/113th-congress/house-resolution/758/text>

<sup>22</sup> *Testimony on Ukraine Before the House Foreign Affairs Committee*. URL: <http://www.state.gov/p/eur/rls/rm/2015/mar/238147.htm>

<sup>23</sup> *S.2692 – Countering Information Warfare Act of 2016*. URL: <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/2692/text>

тракуються вірно. Загалом надані відповіді не відображають реальної ситуації в установі. Найважче сприймалося питання щодо несуперечливості меседжів (його трактували як несуперечливість повідомлень чинним законам та Конституції).

2. Аналіз поточної практики міжвідомчої взаємодії виявив високий рівень несистемності та залежності від міжособистісних контактів. Ситуація ускладнюється плінністю кадрів у відомствах. Отримані результати підтверджують необхідність формалізації та закріплення механізмів взаємодії з метою їх подальшої інституалізації.

3. На противагу внутрішній міжвідомчій взаємодії міжнародна взаємодія є або добре налагодженою, або є бажання її здійснювати. Частина учасників опитування співпрацює з аналогічними установами в інших країнах, інші – з міжнародними організаціями (ще декілька учасників опитування висловили прагнення налагодити таку взаємодію з метою обміну досвідом). Географія країн співробітництва є доволі широкою: Великобританія, Польща, країни Балтії, Люксембург, Німеччина, Македонія, США, Канада. Коло міжнародних організацій охоплює передусім НАТО, ОБСЄ, ГТЗ.

4. Зафіксовано проблеми із наявністю документів, що регламентують комунікативну діяльність установ. Це обумовлено і тим, що:

- українське нормативно-правове поле регулює процеси інформування, процеси комунікації на цьому етапі представлені винятково в межах трактування поняття «стратегічні комунікації» у «Воєнній доктрині», що є недостатнім для встановлення всіх необхідних правових заasad комунікативної діяльності;

- в українській практиці відповідальний за комунікацію підрозділ не наділений повноваженнями брати участь у процесі вироблення рішень<sup>24</sup>.

5. Усі відомства на питання щодо взаємозв'язку меседжів та нормативно-правових документів зазначали, що або такий зв'язок відсутній, або ж він є надто абстрактним – на рівні Конститу-

ції України, профільних законів, положень про орган влади.

6. Двозначною є ситуація з оцінкою проведення інформаційних кампаній. Усі учасники опитування повідомили, що така оцінка проводиться, однак існує суттєва поліваріантність власне оцінювання: починаючи від тріади «точність, оперативність, резонансність» і закінчуючи «рівнем охоплення» та «дайджестом за матеріалами ЗМІ, де відображається аналітична інформація щодо кількості поширених матеріалів та їхньої тематичної спрямованості».

7. Складною є ситуація щодо стратегічних комунікативних планів<sup>25</sup>. Окремі учасники опитування відносили до стратегічних комунікативних планів документи з горизонтом планування тиждень, місяць, квартал чи півроку. Деякі установи зазначали, що в поточних умовах не можуть собі дозволити довгострокове планування, зважаючи на поточну воєннополітичну ситуацію в країні. Вважаємо, що процес створення стратегічних комунікативних планів потребує систематизації та нормативного регулювання.

8. Підготовка спікерів відомств до виступів переважно обмежується формуванням позиційних матеріалів про поточну ситуацію, актуальні дії підрозділів та статистичні показники. Лише в окремих установах здійснюється не просто підготовка довідкових матеріалів, а й робота із самими спікерами щодо змісту меседжів, подачі інформації тощо.

9. У всіх учасників опитування достатньо налагодженою є робота із ЗМК. Переважна більшість відомств роблять виразний акцент на традиційних форматах взаємодії – брифінги, прес-конференції, презентації, прес-релізи тощо. Водночас більш неформальні моделі взаємодії (наприклад, *off-records*, особисте спілкування) використовуються рідко. Доцільним є проведення додаткового навчання фахівців комунікативних підрозділів і керівників організації щодо практик неформальної взаємодії.

10. Опитування містило цілий комплекс запитань, спрямованих на з'ясування того, якою мірою органи влади, відповідальні за реалізацію стратегічних комунікацій, розуміють важ-

<sup>24</sup> Детальніше див.: Презентація результатів аудиту // Запровадження комунікації органів державної влади : збірник матеріалів наук.-практ. конф. / упоряд. А.В. Баровська. К.: Фенікс, 2016. – С. 17–50.

<sup>25</sup> Не є тотожним плану стратегічних комунікацій.

лівість визначення цільових аудиторій, адресної роботи з ними, врахування їх специфіки при формуванні меседжів. Хоча низка відомств заявила, що цільові аудиторії визначаються, однак зі змісту відповідей зрозуміло, що є понятійні складнощі розуміння того, що таке цільові аудиторії. Переважна більшість учасників опитування зазначила, що, хоча в нормативних документах такі аудиторії не визначені, на практиці вони визначаються.

Вважаємо за необхідне надати установам повніше та точніше уявлення про те, що є цільовою аудиторією, як вона визначається та в чому полягає особливість формування меседжів для цих аудиторій.

11. Важливою темою анкетування були власні комунікативні канали учасників опитування. Переважна більшість опитаних вказувала на наявність веб-сторінок (охоплення аудиторії зазначено лише орієнтовно), офіційних профілів організацій у соціальних мережах (*Facebook, Twitter*) та на *YouTube*, проте лише окремі установи надали конкретні дані щодо аудиторії цих ресурсів. Лише двоє з учасників опитування заявили про спроможність радіо- та телемовлення, зокрема локального характеру, та можливості друку різноманітних форм малої агітації (листівки, брошури, бюлетні тощо). Загалом, суб'єкти опитування вказали 6 газет (в т. ч. – один тижневик) та 3 журнали. При цьому окремі установи лише частково вказали наявні власні канали комунікації.

12. Роботу з експертами задекларували майже всі структури. Найбільш цілісною є взаємодія з експертами в одного учасника опитування, який проводить не лише адресну тематичну роботу з профільними експертними установами, а й формує їх базу.

13. Освітній блок запитань виявив активну залученість усіх учасників опитування до різних заходів з питань стратегічних комунікацій.

14. Для належної реалізації комунікативної діяльності суб'єкти опитування мають потребу навчання співробітників таким предметам: кризові та стратегічні комунікації, іміджмейкінг органів влади, планування комунікації, *SMM*, інфографіка, підготовка фото- та відеоконтенту, комунікація соціальної тематики, кейс-стаді на основі міжнародного досвіду тощо.

---

## Загальні висновки

---

1. Органи, відповідальні за реалізацію стратегічних комунікацій, наразі не функціонують як єдина система стратегічних комунікацій держави. Водночас понад 60 % учасників опитування мають високий потенціал готовності до взаємодії.

2. Встановлено, що кожен з учасників опитування реалізує певні комунікативні функції, має досвід взаємодії із ЗМК, а отже через механізми подальшого навчання та координації є усі можливості забезпечити функціонування єдиної системи стратегічних комунікацій.

Частково функції єдиної комунікативної системи в аспекті узгодження ключових повідомлень (дотримання їх несуперечливості) наразі вирішуються за допомогою механізму *One voice strategy*.

3. Рівень спроможності учасників опитування виконувати комунікативні функції значною мірою залежить від якості відповідних трудових ресурсів.

4. З-поміж учасників опитування є ті, які досягли значних успіхів у реалізації комунікативної діяльності, тому їх досвід може бути проаналізовано, формалізовано як стандарти/регламенти чи інші документи та поширено на усіх суб'єктів системи стратегічних комунікацій.

5. **Однозначними позитивами**, яке виявило дослідження, є:

- наявність власних медіа;
- налагоджена робота з журналістами;
- зміст запитів на підвищення кваліфікації;
- рівень міжнародної взаємодії.

6. **Найбільшими проблемами** є:

- принципова відсутність документів, що регламентують комунікативну діяльність;
- процес планування комунікацій;
- робота із цільовими аудиторіями.

---

## Рекомендації

---

1. Майже всі учасники опитування потребують окремих методологічних семінарів та документального закріплення єдиного трактування основних понять з питань комунікацій.

2. Формалізація та закріплення механізмів взаємодії різних відомств в інтересах реалізації стратегічних комунікацій можуть відбуватися в такий спосіб (можуть здійснюватися паралельно):

■ ухвалити рамковий документ, яким визначити суб'єктів реалізації, загальну систему та механізм координування стратегічних комунікацій. Це здається більш обґрунтованим, ніж внесення системних поправок (доповнень відповідними положеннями) до чинних нормативно-правових актів;

■ забезпечити реалізацію координування стратегічних комунікацій через покладання відповідних повноважень на профільне відомство, яким є Міністерство інформаційної політики України, проте для цього необхідним є його відповідне кадрове та фінансове забезпечення.

3. Процес створення стратегічних комунікативних планів<sup>26</sup> потребує систематизації та нормативного регулювання. Зокрема, такі плани мають формуватися не на ґрунті поточних завдань установ, а відповідно до цілей та завдань реалізації державної політики у сфері безпеки та оборони, визначених Стратегією національної безпеки, Воєнною доктриною України та іншими ключовими документами. Учасники опитування потребують проведення методологічних семінарів щодо сутності стратегічних комунікативних планів, порядку їх формування та механізмів контролю виконання. Актуальним під час семінарів є вивчення досвіду тих учасників опитування, які вже мають такі плани.

4. Доцільно провести спільне наукове дослідження (наприклад, Національним інститутом стратегічних досліджень та соціологічними службами), що визначить для всіх суб'єктів-учасників системи стратегічних комунікацій, їхні цільові аудиторії, надасть рекомендації щодо роботи з ними та запропонує цілісну концепцію механізму визначення таких аудиторій у майбутньому.

5. Важливим завданням запровадження стратегічних комунікацій є вироблення відповідного нарративу, а також формування меню інтерпретацій для різних цільових аудиторій, відповідно до їхніх потреб у інформації.

6. Для досягнення несуперечливості меседжів різних органів державної влади України, що формулюються для різних цільових аудиторій, доцільно забезпечити функціонування механізму отримання/поширення узгоджених офіційних меседжів особами, відповідальними за комунікацію. В НАТО ця проблема вирішується за допомогою телефонних дзвінків до прес-офіцерів Штаб-квартири Альянсу, які мають підготовлені та узгоджені меседжі з різних питань функціонування організації<sup>27</sup>. В Україні такий перелік узгоджених меседжів доцільно розміщати або в мережі Інтранет центральних органів виконавчої влади (на кшталт подібної мережі в Нідерландах<sup>28</sup>), або в межах внутрішньої сторінки веб-сайту для державних службовців – фахівців у сфері комунікацій (за зразком аналогічного веб-ресурсу у Великобританії<sup>29</sup>).

7. Учасники опитування заявили про доволі значні комунікативні ресурси, однак ефективність їх використання викликає сумнів. Інвентаризація комунікативних спроможностей суб'єктів реалізації стратегічних комунікацій є необхідною для оптимізації їх використання.

8. З метою інституалізації співробітництва органів влади з медіа-спільнотою доцільним є створення єдиної бази ЗМК та її належна реєстрація. База даних має містити як загальні відомості щодо ЗМК, так і інформацію про конкретних журналістів, що займаються тією чи іншою тематикою.

9. У такий самий спосіб можливо вирішити проблему баз даних експертів. Для цього необхідно запропонувати органам влади надіслати свої пропозиції щодо включення експертів до

<sup>27</sup> Інформацію отримано під час конференції «Стратегічні комунікаційні виклики: можливості та реагування на дезінформацію у контексті гібридної війни» (м. Київ, 25–26 листопада 2014 р.).

<sup>28</sup> До єдиного централізованого інтранет-порталу уряду Нідерландів *Rijkspostaal* мають доступ державні службовці, які можуть знайти там необхідну для роботи інформацію. Детальніше див.: *Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країни Європи*: аналіз. доп. URL: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2014\\_nauk\\_an\\_rozrobku/Dopovid\\_Barovska.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_nauk_an_rozrobku/Dopovid_Barovska.pdf)

<sup>29</sup> У Британії усі державні службовці, відповідальні за комунікативну діяльність, є членами Урядової комунікативної мережі (*Government Communication Network*). Це об'єднання має свій сайт, на якому розміщуються потрібні для роботи фахівців матеріали. Частина матеріалів у відкритому доступі, а решта – у закритому, до неї мають доступ лише члени цієї мережі. Дет. див.: там само.

<sup>26</sup> Не є тотожним плану стратегічних комунікацій.

бази даних до структури, яка відповідатиме за цей процес. Така база має спростити процес налагодження взаємодії учасників опитування з експертами за їх профілем діяльності.

10. Аналіз відповідей на запитання щодо освіти виявив відсутність у відомчих закладах повно-

цінних програм підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій. З метою впровадження в Україні уніфікованих підходів до навчання фахівців у сфері стратегічних комунікацій пропонується розроблення єдиного базового курсу та відповідного стандарту на кшталт *STANAG*, використовуваного в Альянсі.

**Д. В. Дубов,**

*завідувач відділу інформаційної безпеки та розвитку інформаційного суспільства Національного інституту стратегічних досліджень*

**А. В. Баровська,**

*головний консультант відділу інформаційної безпеки та розвитку інформаційного суспільства Національного інституту стратегічних досліджень*