

# **Стратегічні комунікації в органах публічної влади України**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ.....</b>		5
<b>РОЗДІЛ 2. УМОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....</b>		10
2.1. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади.....		10
2.2. Аналіз структури стратегічних комунікацій в Апараті Верховної Ради України .....		16
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ АПАРАТУ ВЕРХОВНОЇ РАДИ.....</b>		22
<b>ВИСНОВКИ</b>	.....	27
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>		29
<b>ДОДАТКИ</b>	.....	35

## ВСТУП

Особливості розвитку інформаційних технологій в умовах глобалізації значною мірою підвищує рівень викликів та загроз інформаційного простору та потребує посилення ролі держави в забезпеченні об'єктивної, достовірної інформації, посилення заходів системи захисту національного інформаційного простору. Держава забезпечує ці функції шляхом реалізації державної інформаційної політики.

У сучасному вимірі інформатизації суспільства постає необхідність підвищення ефективності системи стратегічних комунікацій, зокрема оптимізації та підвищення рівня продуктивності використання каналів комунікації, формування стійких механізмів взаємодії цільових аудиторій та комунікаційних каналів, а також системного моніторингу та аналізу інформаційного поля за результатами поширення стратегічного нарративу. Актуальність обраної теми полягає у необхідності впровадження єдиної системи стратегічних комунікацій з метою реалізації ефективної інформаційної політики держави з огляду на невідпинне зростання інформаційної складової у всіх загальнодержавних процесах. Це обумовлює необхідність більш глибоких досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є розробка рекомендацій до впровадження ефективної системи стратегічних комунікацій в органи публічного управління для ефективної реалізації інформаційної політики держави.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність та роль стратегічних комунікацій в Україні;
- охарактеризувати особливості нормативно-правового регулювання стратегічних комунікацій в системі інформаційної політики України;
- проаналізувати особливості структури стратегічних комунікацій в системі державного управління;

- надати рекомендацій щодо реформування системи стратегічних комунікацій Верховної Ради України.

Об'єктом дослідження є стратегічні комунікації в публічному управлінні України.

Предметом дослідження є процес розвитку стратегічних комунікацій Апарату Верховної Ради України.

Методами дослідження системи документування управлінської діяльності є: методи аналізу і синтезу, структурно-функціональний метод – при визначенні процесу розвитку стратегічних комунікацій в інформаційній політиці, формуванні моделі реалізації державної системи стратегічних комунікацій; систематизації – при дослідженні нормативно-правового регулювання стратегічних комунікацій в системі інформаційної політики; узагальнення – при визначенні проблем розвитку інформаційної політики на основі стратегічних комунікацій в Україні.

Інформаційною базою дослідження є публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, укази Президента, розпорядження Верховної Ради, статистичні матеріали, результати досліджень, проведених безпосередньо автором.

## РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ

Аналіз нормативно-правового регулювання сфери стратегічних комунікацій варто почати з документу, який визначає «мету, вектори руху, дорожню карту, першочергові пріоритети та індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення та розвитку України» – Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015.

Відповідно до Стратегії «програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі має базуватися на формуванні довіри до України, спрямування її позиціонування у світі на користь політичним та економічним інтересам нашої держави, а також на зміцненні її національної безпеки і відновлення територіальної цілісності» [1].

Вперше в українському законодавстві термін «стратегічні комунікації» як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» був закріплений у новій редакції Воєнної доктрини України, затвердженій Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року» [2].

Питання реалізації ефективної інформаційної політики в багатьох аспектах базується саме на стратегічних комунікаціях, зокрема у процесах популяризації та формування позитивного іміджу України з метою захисту її політичних, економічних та соціально-культурних інтересів.

Власне поняття «стратегічні комунікації» у процесі еволюції використання набуло різних тлумачень. На думку британського дослідника

впливу інформації та громадської думки на майбутні військові конфлікти С.Татхема поняття «стратегічних комунікацій» це «систематична серія стійких та узгоджених заходів, які реалізуються на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що дозволяє вивчити цільову аудиторію, визначити ефективні механізми та канали поширення створеного стратегічного нарративу з метою формування та підтримки певного сприйняття процесів та подій» [11].

На думку багатьох вчених важливим напрямом стратегічних комунікацій є публічна дипломатія. Так, Г.Маулана стверджує, що міжнародні відносини, пов'язані з дипломатією, стали основою для розвитку міжнародної комунікації [42]. Аналогічне бачення наслідує і К.Сміт та наводить наступні механізми комунікації на міжнародному рівні: взаємодія з дипломатичним корпусом різних країн, туристична галузь, міграційні процеси, розвиток культурної сфери, зокрема кінематографії, видавництва та ін., навчальний та науковий обмін, розвиток бізнесу на міжнародному рівні, діяльність міжнародних місіонерських та релігійних рухів, політична діяльність та міжнародна благодійна діяльність [13].

Аналізуючи витoki поняття «стратегічні комунікацій» та його сутність слід враховувати, що розвиток інформаційних технологій призвів до появи нових суб'єктів та нових викликів в сфері інформаційній безпеки [14]. Американський дослідник М. Тромблі позитивним аспектом стратегічних комунікації у сучасного розумінні називає можливість ефективного використання інформації для підтримки стратегічних цілей на національному рівні [15].

Застосування принципу довгострокового планування у формуванні стратегічного нарративу сприятиме тому, що стратегічні комунікації посилять всі напрямки реалізації цілей держави. Важливу роль поширення нарративу покладено саме на політичне керівництво [44]. Вирішальне значення результативності стратегічних комунікацій має щоденне фокусування на стратегічному спілкуванні з цільовими аудиторіями з боку керівництва.

Іншими словами жодні інформаційні виклики та загрози не повинні спровокувати зміщення основних пріоритетів інформаційної політики держави [53].

Фактично стратегічні комунікації передбачають динамічний і безперервний зворотній зв'язок з цільовою аудиторією. Важливим аспектом їх ефективності є поширення інформації у вигляді повідомлення чіткого та однозначного змісту, який виключає двозначність та перспективи маніпуляцій щодо неправильного тлумачення, а контексти повідомлення, мають бути чітко зрозумілими, особливо у секторі безпеки та оборони. Тому суттєвим чином стратегічний успіх передбачає співпрацю та взаємоузгодженість дій серед різних учасників процесу з метою формування єдиного правильного напрямку [19].

Усвідомлення сутності поняття стратегічних комунікацій та імплементація чіткого плану дій посилює позиції держави на геополітичному рівні. Цей процес має базуватися на активізації існуючої мережі дипломатичних каналів зв'язку, подальшій її удосконаленні, розширенні та посиленні мережі [41].

Метою стратегічних комунікацій є поширення стратегічного наративу, спрямованого на підтримку довгострокових стратегічних цілей держави. Важливу роль у цьому процесі відіграють політичні лідери країн, які мають можливість використання стратегічно важливих політичних каналів міжнародного спрямування для поширення наративу [27].

Державна інформаційна політика має відповідати інформаційним викликам та загрозам сьогодення – запроваджувати зміну підходів до управління кризами: перехід від реактивного реагування на кризу до прогнозування та управління ризиками [45].

У сучасних умовах учасники інформаційного протистояння мають більше можливостей завдяки здатності отримати доступ до великої кількості інформації [26]. Швидке застосування технологій для обробки та розповсюдження інформації є суттєвою перевагою і водночас призводить до

підвищення рівня потенційних загроз. Нові механізми поширення інформації з часом зможуть цілком замінити традиційні канали. З огляду на це у процесі роботи з цільовими аудиторіями необхідно поєднувати класичні напрацювання та найсучасніші елементи соціального розвитку [13].

Нормативним актом, в якому створення та впровадження системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони визначається одним з ключових напрямів ефективного розвитку сектору безпеки і оборони в сучасних умовах, став Указ Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України»» [3]. Одним з принципів ефективного розвитку системи управління сектором безпеки і оборони, спрямованого на забезпечення керівництва ним як цілісної системи вказано налагодження співробітництва та ефективні стратегічні комунікації між суб'єктами сектору безпеки і оборони» (ДОДАТОК А. табл. 1 ) [10].

Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України була затверджена наказом Міністерства оборони України від 22.11.2017 № 612. У документі зазначено, що «узгоджене та своєчасне застосування стратегічних комунікацій має вирішальне значення у протистоянні загрозам в інформаційному просторі, стає джерелом активного розповсюдження інформації у засобах масової інформації та реагування на поширення неправдивої інформації» [5].

Важливими документами на шляху розбудови системи стратегічних комунікацій Верховної Ради України стали розпорядження керівництва Парламенту. Зокрема, Розпорядження Голови Верховної Ради України від 05.02.2016 №47 «Про деякі заходи щодо забезпечення відкритості процесу роботи Верховної Ради України, її органів, народних депутатів України та Апарату Верховної Ради України», яким «з метою створення сприятливих умов для реалізації Декларації відкритості парламенту та підвищення якості українського парламентаризму шляхом здійснення заходів, спрямованих на



забезпечення прозорості та передбачуваності у діяльності Верховної Ради України, її органів, народних депутатів України та Апарату Верховної Ради України затверджено План дій з реалізації Декларації відкритості парламенту та склад Моніторингового комітету з питань Декларації відкритості парламенту. Його метою є забезпечення більш прозорої роботи парламенту та залучення громадян до парламентських процесів відповідно до принципів Декларації відкритості парламенту» [7].

Розпорядження Голови Верховної Ради України від 21.11.2017 №486 «Про додаткові заходи з реалізації Декларації відкритості парламенту», було затверджено Комунікаційну стратегію Верховної Ради України на 2017-2021 роки. [8].

Головна мета Комунікаційної стратегії – це «підвищення рівня довіри до Верховної Ради України та сприйняття її як ефективної інституції серед громадян України, організацій громадянського суспільства, засобів масової інформації та міжнародних аудиторій». Стратегія передбачає вирішення шести основних завдань:

1) «покращення іміджу парламенту шляхом запровадження системних комунікацій за допомогою єдиного комунікаційного центру всередині парламенту, запровадження кодексу етики та правил брендингу Верховної Ради України»;

2) «підвищення обізнаності громадян щодо парламентських процесів»;

3) «забезпечення активної участі громадськості у процесі прийняття рішень та налагодження зворотного зв'язку»;

4) «удосконалення співпраці з парламентськими та незалежними медіа і журналістами, у тому числі міжнародними засобами масової інформації»;

5) посилення присутності парламенту на міжнародному рівні»;

6) «оптимізація внутрішніх комунікацій та обміну інформацією всередині парламенту» [8].

## РОЗДІЛ 2. УМОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

### 2.1. Розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади

Стратегічні комунікації потребують узгодження усіх аспектів взаємодії сучасних держав з урахуванням національних інтересів і різноманітних культурних особливостей, а також покликані якісно тлумачити та чітко формулювати наративи, спрямовані на цільову аудиторію. Інтерактивна система обміну інформацією лідерів-комунікаторів та зацікавлених сторін сприяють динамічному, універсальному та ефективному підходу до політики, що має відображати не просто політику уряду, але й національний наратив, схвалений у суспільстві. На міжнародній арені стратегічні комунікації відіграють особливу роль у заходах стабілізації ситуації, так як всі цивільно-військові операції залежать від вміння спілкуватися в середовищі критично налаштованих спільнот адже, аудиторія є центральним фокусом для операцій зі стабільності [13, 28].

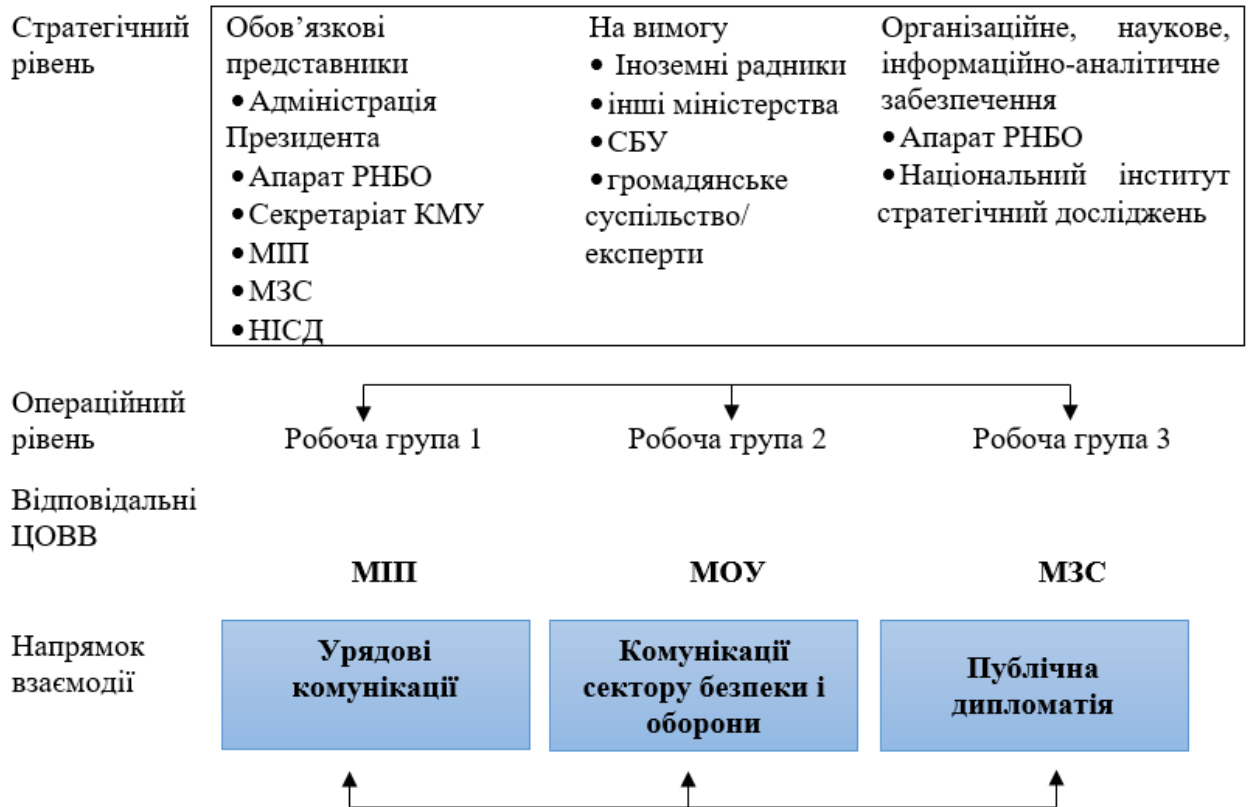
З метою формування злагодженого механізму функціонування системи стратегічних комунікацій необхідним є створення єдиної системи координації заходів з реалізації інформаційної політики України.

Історично сформованим є наявність кількох центрів координації системи стратегічних комунікацій відповідно до напрямів діяльності різних гілок влади. Таким чином ми маємо наступні центри генерування стратегічного наративу та координації висвітлення дій на напрямки: Офіс Президента України, Секретаріат Кабінету Міністрів – виконавча гілка влади, Апарат Верховної Ради – законодавча гілка влади, Апарат Ради національної безпеки і оборони та Міністерство оборони України - сектор безпеки і оборони.

У 2016 році Міністерством інформаційної політики був представлений план міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій (рис.1.)[10].

Ціллю міжвідомчої координації верхнього рівня стало забезпечення єдиних підходів органів державної влади у здійсненні та управлінні комунікаціями на міжвідомчому рівні, на рівні комунікацій держави з громадянами та іноземними партнерами

### Міжвідомча робоча група



**Рис. 1. План міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій [10]**

Ключовими агенціями, які долучені до процесу, були визначені Адміністрація Президента, Апарат Ради національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство інформаційної політики та Міністерство закордонних справ.

Одним з напрямків, який набув практичної імплементації стало посилення комплексу заходів з публічної дипломатії. Так, у Міністерстві закордонних справ України у 2015 році, вперше в історії відомства було утворено самостійний структурний підрозділ - Управління публічної дипломатії. Створення Управління означає впровадження в системі Міністерства публічної дипломатії як нового механізму популяризації України у світі та взаємодії з громадськістю [29].

Концепція публічної дипломатії цілісно впроваджується в роботу зовнішньополітичного відомства України, застосовуватимуться найкращі міжнародні практики публічної дипломатії.

Наступним кроком щодо зміцнення можливостей України у сфері публічної дипломатії стало створення у 2017 році Українського інституту при МЗС України, одним з пріоритетних завдань якого є презентація України за кордоном і зростання довіри до нашої держави у міжнародному інтелектуальному та культурному середовищі.

Слід зазначити, що за результатами опитування InMind Factum Group на замовлення ПРООН, поведеними у жовтень 2016 року виявлено, що на думку респондентів однією з найбільш ефективних функцій Верховної Ради України є саме формуванні зовнішньої політики (табл.1.1) [8].

*Таблиця 1.1*

**Ефективність виконання функцій Верховної Ради за регіонами [8]**

	Загалом	Захід	Південь	Центр	Схід
Формування зовнішньої політики України	12%	14%	11%	11%	14%
Призначення Прем'єр-міністра та КМУ	12%	11%	15%	10%	13%
Інформування суспільства про свою діяльність	9%	10%	9%	8%	11%
Формування внутрішньої політики України	9%	10%	9%	7%	11%
Підготовка та прийняття законів	9%	10%	11%	6%	11%

З метою формування позитивного міжнародного іміджу України та підвищення відкритості діяльності Парламенту у 2015 році на рівні керівництва Верховної Ради та Європейського Парламенту було підписано Меморандум щодо підтримки та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради.

Наступним практичним кроком стала розроблення Дорожньої карта щодо посилення інституційної спроможності та Плану дій відкритості Верховної Ради України за участі Місії Європейського парламенту,

Ініціативи «Відкритий парламент», депутатів та фахівців Апарату Верховної Ради та громадськість [30].

У 2017 році у Парламенті була презентована нова Комунікаційна стратегію парламенту на 2017-2021 роки, затверджена Розпорядженням Голови Верховної Ради. В основу документу було покладено основні напрямки ведення інформаційної політики держави у сфері законодавчої влади. Головне завдання Стратегії підвищення рівня інституційної спроможності та довіри населення, посилення іміджу відкритого та надійного партнера у геополітичному вимірі [8].

Важливою складовою системи стратегічних комунікації на міжнародному рівні є реалізація програм співпраці Верховної Ради України з законодавчими органами зарубіжних країн, міжпарламентськими структурами, організаціями та об'єднаннями, участь у розробці та забезпеченні виконання яких є одним з основних завдань Управління забезпечення міжпарламентських зв'язків.

Окрім цього на Управління покладено завдання з організаційного та інформаційного сприяння міжнародній діяльності Верховної Ради України, участь у розробці та забезпеченні виконання програм співпраці Верховної Ради України з законодавчими органами зарубіжних країн, міжпарламентськими структурами, організаціями та об'єднаннями, а також підготовка проектів пропозицій щодо розробки засад, пріоритетних напрямів, конкретних організаційних заходів, що стосуються міжнародної діяльності Верховної Ради України.

Існує стала практика взаємодії Верховної Ради України з міжнародними парламентськими інституціями. У цьому аспекті Управління забезпечення міжпарламентських зв'язків здійснює підготовку візитів парламентських делегацій за кордон представників Апарату Верховної Ради та народних депутатів, а також прийомів парламентських делегацій і окремих посадових осіб зарубіжних країн, що сприяє посиленню присутності парламенту України на міжнародному рівні.

Кількість міжнародних парламентських інституцій, в роботі яких бере участь Верховна Рада України сягає понад десяти. Зазначений напрям діяльності є невід'ємним інструментом реалізації інформаційної політики держави на міжнародному рівні.

Внутрішня взаємодія у сфері міжнародного співробітництва на рівні Апарату Верховної Ради забезпечується Управлінням міжпарламентських зв'язків разом з комітетами у закордонних справах та з питань європейської інтеграції.

Комітет у закордонних справах проводить активну розбудову організаційної структури двостороннього міжпарламентського співробітництва з метою підвищення присутності офіційних представників України на міжнародному рівні. На сьогодні функціонує 94 депутатські групи з міжпарламентських зв'язків з парламентами іноземних держав.

Протягом 2018 року було проведено понад 70 комунікаційних заходів керівництва Комітету з іноземними парламентськими делегаціями, послами, керівниками місій міжнародних організацій. Взаємодіями з міжнародними партнерами була спрямована на посилення співробітництва в економічній, політичній, соціальній сферах та поглиблення двостороннього міжпарламентського співробітництва у форматі депутатських групи з міжпарламентських зв'язків.[31].

Слід зазначити, що виконання вказаних вище завдань реалізується тісній співпраці з Міністерством закордонних справ України, відповідними підрозділами Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, з міністерствами і відомствами держави формується інформаційно-довідкова база по зарубіжних парламентах і країнах, яка використовується керівництвом Верховної Ради України, народними депутатами України та працівниками Апарату Верховної Ради України.

Протягом 2014-2018 років на Міністерство інформаційної політики України було покладено виконання функції з реалізації державної інформаційної політики на національному на міжнародному рівні. Серед

головних напрямів діяльності міністерства варто виділити реалізацію заходів, спрямованих на захист та наповнення інформаційного простору в Україні та за її межами якісною, суспільно важливою та достовірною інформацією [32].

У процесі реформування системи стратегічних комунікацій Міністерством інформаційної політики досягнуто такі результати: створено координаційну групу з представників міністерств та відомств з питань впровадження стратегічних комунікацій; розроблено концепцію системи навчання державних спеціалістів у сфері комунікацій та базові навчальні програми, проведено практичну підготовку тренерів у цій сфері; надається постійна підтримка Міністерству закордонних справ у впровадженні функції публічної дипломатії як складової частини системи стратегічних комунікацій; у рамках робочої групи проводиться робота щодо формування спроможностей у сфері стратегічних комунікацій у Збройних Силах України (як одного з ключових учасників системи), що передбачено Стратегічним оборонним бюлетенем; надається постійна підтримка щодо навчання спеціалістів з комунікацій у державному секторі та організації взаємодії з партнерами з питань такого навчання [33]. Згідно з Постановою Кабінету міністрів України №829 від 2 вересня 2019 року Міністерство інформаційної політики України реформується у Міністерство культури, молоді та спорту.

Важливим кроком до формування системи стратегічних комунікацій в Україні стало підписання у вересні 2015 року Дорожньої карти Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО [9]. З метою імплементації Дорожньої карти Апаратом РНБО України було підготовлено План заходів із реалізації Дорожньої карти Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО.

## **2.2. Аналіз структури стратегічних комунікацій в Апараті Верховної Ради України**

Основною метою розбудови системи стратегічних комунікацій Верховної Ради України є забезпечення ефективного механізму комунікації для підвищення рівня інституційної спроможності та довіри населення, посилення іміджу відкритого та надійного партнера у геополітичному вимірі.

У процесі аналізу структури стратегічних комунікацій в Апараті Верховної Ради України було проведено SWOT-аналіз з метою виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, сильних та слабких сторін Верховної Ради у контексті реалізації комунікаційної стратегії, а також планування комплексу заходів з удосконалення системи стратегічних комунікацій парламенту (ДОДАТОК Б ).

Сегментація каналів комунікації та цільових аудиторій дозволяє сформувати оптимальну матрицю з поширення стратегічного наративу потрібними каналами для певних цільових аудиторій. Серед каналів комунікації Верховної Ради України варто виділити наступні:

- первинні канали (на медійному та немедійному рівні);
- вторинні канали (на публічному та політичному рівні).

До медійних каналів медіа Верховної Ради, офіційна сторінка в Інтернеті та соціальних мережах: Парламентський телеканал «Рада» – транслює пленарні засідання Верховної Ради, погоджувальні ради та парламентські слухання та засідання комітетів, а також соціально-політичні програми та інтерв'ю за участі депутатів; Газета «Голос України» – офіційне видання Верховної Ради, яке публікує закони та нормативно-правові акти України, а також перебіг офіційних заходів та подій за участі керівництва Парламенту та народних депутатів; Офіційний сайт Верховної Ради – інформаційна платформа, що містить відомості про законопроекти, зокрема оперативну інформацію щодо зареєстрованих та прийнятих законопроектів, напрямки діяльності Парламенту, народних депутатів та структуру Апарату,



а також механізми взаємодії з громадськістю у вигляді е-петицій, запитів, звернень та ін.; Офіційні сторінки у соціальних мережах Голови Верховної Ради, Апарату Верховної Ради, комітетів та фракцій.

До немедійних каналів комунікації Парламенту варто віднести заходи та повідомлення для преси, розсилки, зустрічі з представниками дипломатичного корпусу, заходи з представниками експертного середовища та громадськістю.

Вторинні канали комунікації залучаються з метою поширення інформаційного контенту через агентів впливу (агентів комунікації).

На публічному рівні до агентів впливу можна віднести: українські національні та інформаційні ЗМІ, а також акредитовані Верховною Радою представники медіа, які водночас відіграють роль цільової аудиторії за Комунікаційною стратегією, та висвітлюють події Парламенту; іноземні ЗМІ, аналогічно виконують дві функції – висвітлення діяльності Парламенту в міжнародному інформаційному просторі та як цільова аудиторія, залучені до Комунікаційної стратегії; сайти та сторінки в соціальних мережах представників неурядового сектору, аналітичних центрів, експертних груп, лідерів громадської думки [8].

Перелік окреслених завдань та цілей Комунікаційної стратегії охоплює широкий спектр цільових аудиторій. З огляду на визначені цілі та завдання комунікаційної стратегії коло цільових аудиторій є достатньо всеохоплюючим. Основними цільовими аудиторіями Парламенту є: широка громадськість; неурядові громадські організації; уряди інших країн та їх громадяни; українські та закордонні ЗМІ; органи державної влади; працівники Апарату Верховної Ради та парламентарії. На рівні діяльності Апарату Парламенту необхідною є комунікація з усіма вищезазначеними аудиторіями у двосторонньому форматі, наведеному в (Додаток Б, табл. Б.2)

Проміжні результати реалізації Комунікаційної стратегії Верховної Ради за період листопад 2017 року – липень 2019 року засвідчують, що рівень довіри до попереднього складу парламенту за даними Київського

міжнародного інституту соціології (далі – КМІС) становив 6,9 % у грудні 2017 року і за даними Центру Разумкова 12,4 % у березні 2019 року. Вже до Верховної Ради IX-го скликання довіра українців сягнула 47 % у вересні 2019 року за даними КМІС. Близько 22% українців вважають, що парламенту попереднього VIII-го скликання були повністю і скоріше властиві доступність та відкритість, при цьому 14,6 % погодились щодо підзвітності Верховної Ради. Понад 68 % громадян переконані у доступності та відкритості парламенту поточного скликання та у підзвітності Верховної Ради – 59 % українців (КМІС, вересень 2019 р.) [34].

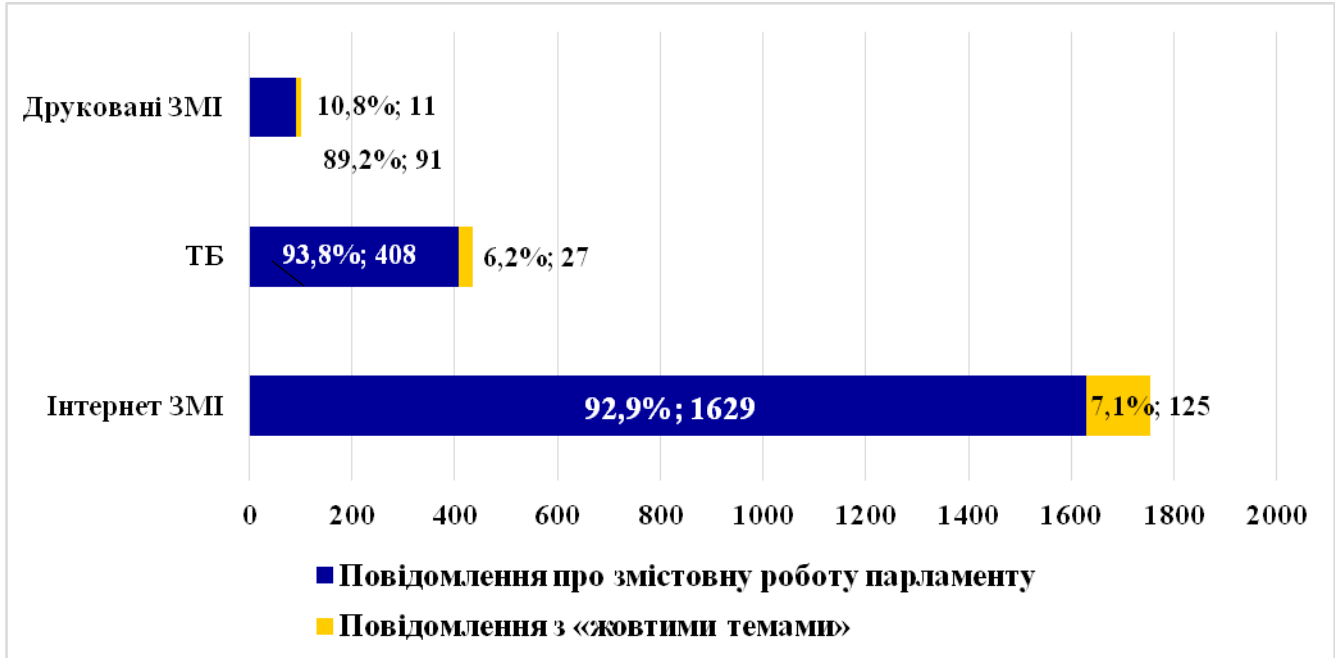
Змістовна робота Верховної Ради протягом 2018 року мала суттєво вищий рівень медіа-активності, аніж «жовті теми». За даними Центру Контент-аналізу найвищий рівень згадуваності Верховної Ради був зафіксований 26-27 листопада 2018 року у процесі обговорення питання щодо введення воєнного стану в Україні (ДОДАТОК В, рис.В.1).

Аналізуючи висвітлення Верховної Ради у медіа слід зазначити, що моніторинг провідних українських ЗМІ показав, що змістовна робота парламенту привернула абсолютну більшість медійної уваги протягом 2018 року, сягаючи 93 % усіх повідомлень про роботу Парламенту та депутатів на противагу незначній частці «жовтих» і скандальних тем на рівні 7 %. [35].

Моніторинг охопив 15 провідних медіа: Інтернет ЗМІ (Українська правда, ТСН, Радіо Свобода, Страна.ua, Гордон), національні, інформаційні телеканали (ТРК «Україна», ТК 1+1, ТК Інтер, ТК ICTV, ТК 112), та друковані медіа (Сьогодні, КП в Україні, Факти та коментарі, Дзеркало тижня, Новое время).

Найбільша кількість повідомлень протягом 2018 р., поширених засобами масової інформації, була присвячена законотворчій діяльності народних депутатів (499 повідомлень в онлайн-медіа, 162 – на ТБ, 38 – в друкованій пресі). На другому місці в усіх типах ЗМІ опинилася міжнародна діяльність депутатів (218 повідомлень онлайн-медіа, 34 –на ТБ, 8 –в пресі). Щодо «жовтих тем», то у відсотковому співвідношенні до загальної кількості

їхня частка була найбільшою в друкованій пресі, причому 7 з 11 публікацій з'явилися в газеті «КП в Україні». Перше місце за кількістю повідомлень на «жовті теми» обійняло Інтернет-ЗМІ «Страна.иа» (52 повідомлення) (рис.2.1) [35].



**Рис.2.1 Співвідношення висвітлення діяльності Верховної Ради за типами ЗМІ, 01.01 –31.12.2018 [35]**

Центр Контент-аналізу за результатами моніторингу інформаційного поля щодо діяльності Верховної Ради у 2018 році виділив найбільші інформаційні тренди. Так, законотворчій роботі депутатів присвячено третину повідомлень блоку щодо змістовної роботи парламенту. (ДОДАТОК В, рис.В.1)

Водночас механізми взаємодії з громадськістю, їх залучення та поінформованість, потребують подальшого удосконалення. На персональних сторінках народних депутатів офіційного веб-порталу Верховної Ради бракує біографічної довідки про депутата, показника відвідуваності комітетів, контактів та адрес приймалень, посилання на обрану депутатом сторінку у соцмережі/веб-сайту, та політичні інтереси законотворця (перелік сфер державної політики). Близько третини депутатів оприлюднювали звіти у відкритому доступі на веб-ресурсі [zvity.org](http://zvity.org). [51].

З парламентських комітетів лише 4 здійснюють онлайн-трансляцію своїх засідань. Варто визначити у кожному комітеті Верховної Ради (секретаріаті) особу, відповідальну за комунікацію. Рекомендовано запровадити чітку процедуру реєстрації на засідання комітетів через звернення до секретаріатів.

Кількість поданих е-петицій коливалася в межах 350-480 петицій у 2017-2018 роках. Кількість громадян, які залучаються до обговорення законопроектів на веб-порталі ВР сягала 903 осіб у 2017 році, суттєво знизилася у 2018 році (88 осіб) та досягла мінімуму в липні 2019 р. Для активізації використання громадянами інструментів е-демократії не достатньо лише інформаційно-роз'яснювальних матеріалів про користування такими інструментами. Необхідні ширші просвітницькі кампанії про систему поділу влади, принципи роботи вищих органів влади, роль та повноваження парламенту. Також варто унормувати процедури реагування ВР на петиції громадян, зокрема, за яких умов можуть мати місце комітетські/парламентські слухання, розгляд порушеного у петиції питання у сесійній залі. Слід передбачити дієві запобіжники ініціювання низки аналогічних за змістом е-петицій.

Абсолютна більшість запитів на отримання публічної інформації від громадян (67 %) подані у 2019 році за допомогою засобів електронного зв'язку – через Інтернет-форму, електронний кабінет громадянина, електронною поштою. 30 % звернень громадян парламент отримує через електронні засоби подання [34].

Офіційний веб-портал Верховної Ради – один з найбільш відвідуваних сайтів парламентів країн-членів ООН. Середньомісячна кількість відвідувачів сягає 3,3 мільйони, переглядають ресурс 8,17 млн разів на місяць. Першочергові причини високої відвідуваності сайту Верховної Ради залишаються незмінними: на ньому розміщена вся законодавча база (понад 230 тисяч документів), серед пошукового трафіку найпопулярнішими є запити «Конституція України», кодекси та «Верховна Рада». Водночас

потрібна мобільна версія веб-порталу та вдосконалення інтерфейсу для зручнішої навігації відвідувачів.

Разом з тим Комунікаційна стратегія передбачає створення сучасного медіацентру у приміщенні парламенту, що «надає можливість журналістам здійснювати он-лайн трансляції, оперативно створювати й поширювати новини» [8].

Парламентський телеканал «РАДА» дещо наростив свою спроможність та аудиторію за останні роки. У 2018 році телеканал розпочав мовлення у загальнонаціональній мережі DVB-T2 та підвищив частку глядацької аудиторії з 0,01 у 2017 році до 0,1 – 0,2 у 2019 році (від загальної телеаудиторії старше 18 років).

Рівень залучення офіційних сторінок Верховної Ради у соціальних мережах також поступово зростає. Індекс залучення аудиторії на Твіттер-сторінці парламенту виріс майже втричі за останні роки: з 22,7 % у 2017 році – до 62,8 % у 2019 році. Помірно зросла залученість користувачів на офіційній сторінці парламенту у соціальній мережі Фейсбук – з 16,8 % у 2017 році до 22,9 % у 2019 році.

Водночас подальше посилення присутності Верховної Ради у соціальних мережах потребує окремої стратегії їх розвитку (SMM-стратегії). Зокрема, йдеться про переорієнтацію зусиль на діалог з читачами, поширення нових продуктів у сучасних форматах, системне ведення Твіттер-трансляцій пленарних засідань парламенту, визначення підходів до використання Youtube [34].

В рамках міжнародних комунікації та співпраці Верховної Ради України з законодавчими органами зарубіжних країн протягом 2018 року регулярно проводилися зустрічі-прийоми представників парламентів інших країн та дипломатичного корпусу в Україні, а також офіційні візити керівництва за кордон [35].

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ АПАРАТУ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ

Реформування системи стратегічних комунікацій спрямоване на посилення інституційної спроможності Верховної Ради у здійсненні комунікаційної діяльності.

Першочерговим кроком на цьому має стане створення єдиного комунікаційного центру. Оскільки зміна шляхів організації комунікацій Парламенту на внутрішньому та зовнішньому рівні без оптимізації внутрішньої взаємодії в рамках структури Апарату, зокрема тих його підрозділів, що здійснюють комунікаційну діяльність.

Проведення функціонального аудиту роботи Апарату Верховної Ради, аналіз обов'язків та завдань, та результатів їх виконання на рівні підрозділів, відповідальних за реалізацію Комунікаційної стратегії має бути основою для «ухвалення рішення щодо утворення у структурі Апарату Верховної Ради України єдиного комунікаційного центру (департаменту)» (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

#### Функції комунікаційного центру(департаменту) у структурі Апарату Верховної Ради

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ВІДДІЛ	ВІДДІЛ ЗВ'ЯЗКІВ ЗІ ЗМІ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ	ВІДДІЛ ПЕРЕКЛАДУ І ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відповідальність за Комунікаційної стратегії та план її реалізації</li> <li>▪ Моніторинг та аналіз інформаційного поля за лояльністю ЗМІ , аналіз основних тем</li> <li>▪ Оцінка ефективності комунікації за охопленням аудиторії</li> <li>▪ Кризовий інформаційний супровід</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Відповідальність за комунікації з медіа та громадськістю</li> <li>▪ Забезпечення проведення інформаційних кампаній</li> <li>▪ Наповнення та супровід офіційного веб-сайту та соціальних мереж Верховної Ради</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Поширення англomовного контенту усіма каналами зв'язку</li> <li>▪ Технічне забезпечення висвітлення діяльності Верховної Ради</li> </ul>

Основними завданнями Комунікаційного департаменту мають бути «планування, підготовка, реалізація, аналіз та звітування» [8] заходів з реалізації інформаційної політики. У Комунікаційному департаменті варто сформулювати три підрозділи відповідно до напрямів діяльності: інформаційно-аналітичний відділ; відділ зв'язків зі ЗМІ та громадськістю; відділ перекладу та технічного забезпечення комунікацій.

Інформаційно-аналітичний відділ відповідальний за: розробку комплексної комунікаційної стратегії та плану її реалізації; медіа аудит інформаційного поля за лояльністю ЗМІ, аналіз основних тем; оцінка ефективності комунікації за охопленням аудиторії; розробку плану оптимізації діючих комунікаційних кампаній, тактики поведінки в інформаційному просторі (реакція на негативні інформаційні кампанії або їх свідоме ігнорування, спираючись на динаміку поширення та охоплення аудиторії); кризовий інформаційний супровід; щоденних та щотижневих моніторинг інформаційного поля щодо діяльності керівництва та діяльності інституції в цілому, підготовка звітів.

Відділ зв'язків зі ЗМІ та громадськістю відповідальний за: роботу Парламентського телеканалу «Рада» та газети «Голос України»; запуск та підтримку роботи парламентського прес-центру; формування інформаційних повідомлень для медіа. відповідного аудіо-відео контенту; супровід офіційного сайту Парламенту та сторінок у соціальних мережах; взаємодія зі медіа, акредитація парламентських журналістів, опрацювання інформаційних запитів та ін; напрацювання інформаційного контенту для різних цільових аудиторій (інформаційних буклетів, інфографіки та ін.); забезпечення проведення інформаційних заходів для громадськості;

Відділ перекладу та технічного забезпечення комунікацій відповідальний за: переклад інформаційного контенту іноземними мовами; оформлення та розсилку англomовного контенту для різних цільових аудиторій: іноземних медіа, дипломатичних представництва іноземних країн та міжнародних організацій, закордонних аналітичних центрів; технічний

супровід трансляцій, здійснення відеозаписів, подальше оцифрування та монтаж, розміщення у внутрішній мережі та сайті Верховної Ради України.

Процес удосконалення системи комунікацій Верховної Ради має «розпочатися з реформування парламентських ЗМІ та підпорядкування їх комунікаційному департаменту Верховної Ради» [8]. Відповідно до Комунікаційної стратегії Верховної Ради на 2017-2021 роки ресурси «парламентських ЗМІ – Парламентського телеканалу «Рада» та газети «Голос України» – мають увійти до складу Комунікаційного департаменту й бути використані як медійні канали для налагодження системних узгоджених комунікацій парламенту. Відповідна координація співпраці з парламентськими засобами масової інформації в рамках єдиного структурного підрозділу уможливить оптимізацію людських та матеріальних ресурсів у здійсненні системних медіакомунікацій парламенту як інституції. Об'єднання ресурсів парламентських засобів масової інформації в єдиному комунікаційному департаменті сприятиме стратегічному підходу у формуванні роботи цих засобів масової інформації з огляду на комунікаційні потреби Верховної Ради України, у тому числі технічне оснащення та модернізацію Парламентського телеканалу «Рада»».

У липні 2018 року Головою ВР затверджено Стратегію електронного парламентаризму на три роки. Остання спрямована на впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у роботу ВР, але й передбачає, зокрема, створення єдиного інформаційного простору законодавчої діяльності для «забезпечення прозорості роботи Верховної Ради України, надання народним депутатам України та громадськості ефективного і своєчасного доступу до всіх документів, пов'язаних з роботою ВР». Заходи, що сприятимуть позиціонуванню Верховній раді України як прозорому та доступному органу наведено у табл.3.2.



## ЗАХОДИ, СПРЯМОВАНІ НА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ВЕРХОВНОЇ РАДИ ЯК ВІДКРИТОГО І ДОСТУПНОГО ОРГАНУ

**Отримання громадянами, громадськими об'єднаннями, іноземними партнерами і представниками бізнесу якісної, вичерпної інформацію від Верховної Ради, адаптованої під конкретну цільову аудиторію**

Розширення переліку інформації, яка оприлюднюється на веб-порталі ВР за замовчуванням та у формі відкритих даних: біографічні довідки народних депутатів, контакти і адреси приймалень, бюджетні компенсації народним депутатам і фінансова звітність ВР загалом

Забезпечення розробки і поширення узагальнюючих оглядів за сферами державної політики (переважно від комітетів ВР): які законопроекти вже ухвалені, які опрацьовуються, зі зручним пошуком/ тематичною розсилкою таких матеріалів, зокрема англійською мовою

Своєчасне оприлюднення деталізованої інформації про роботу комітетів Верховної Ради: анонсів засідань, голосування членів комітету, функціонування і доступ до робочих груп, інформації про членів комітетів Верховної Ради

Забезпечення розміщення актуальної і зведеної інформації про склад депутатських фракцій і комітетів, структуру Апарату англійською мовою (з іменами, посадами і контактами відповідних посадових осіб) - у приміщеннях Верховної Ради, онлайн-ресурсах

Регулярне поширення у соціальних мережах ВР (Твіттер, Фейсбук) найбільш важливих новин про роботу Верховної Ради і прогрес (timeline) в ухваленні ключових законопроектів англійською мовою

**Створення "єдиного вікна" у Верховній Раді, зокрема в комітетах, для комунікації з громадськими організаціями, бізнес-асоціаціями, групами впливу на законотворчі процеси**

Призначення у кожному комітеті Верховної Ради відповідальну особу за комунікацію з громадськістю

Перегляд та оприлюднення порядку доступу громадськості до засідань комітетів ВР

Розроблення мобільного додатку для комунікації з Верховною Радою, отримання анонсів відкритих заходів, інформації про проходження певних ініціатив

Запровадження зручного способу отримання зворотнього зв'язку від громадських організацій, бізнесу та міжнародних партнерів про ефективність комунікаційної політики Верховної Ради та її роботи загалом

Забезпечення регулярного підвищення кваліфікації працівників Апарату ВР, зокрема комітетів, з ефективних комунікацій

Систематичний аналіз інформаційних запитів та потреб цільових аудиторій, виявлення найбільш дієвих комунікаційних каналів та моніторинг інформаційного поля за результатами поширення актуального інформаційного контенту відповідними каналами – це невід’ємні елементи успішної реалізації Комунікаційної стратегії. З огляду на інформаційні потреби цільових аудиторій підходи до парламентських комунікацій мають адаптуватися у відповідності до їх запитів цільових аудиторій, зокрема і формати інформаційних повідомлень про роботу Верховної Ради.

Суттєвого удосконалення потребує механізм наповнення англomовної версії сайту. Станом на сьогодні англomовний супровід здійснюється аутсорсинговою компанією за відповідним щомісячним тарифним планом, що унеможливорює переклад усього інформаційного контенту особливо в період сесійних тижнів та засідань комітетів. Особливої уваги потребує переклад та наповнення англomовної версії сайту в розділу відомостей про структуру та керівництво Парламенту та Апарату.

Масштабувати присутність Верховної Ради у соціальних мережах та підвищити з них трафік на офіційний сайт Парламенту допоможе розробка і втілення стратегії розвитку соціальних медіа парламенту. В такому документі варто визначати основні цільові аудиторії, їхні портрети та інтереси, формати залучення підписників до діалогу та парламентських заходів, підходи до розробки повідомлень, періодичність їх оприлюднення та відповідальних осіб. Варто розглянути можливість розширення аудиторії через платну рекламу у соціальних мережах, розгортання єдиного Youtube-каналу парламенту та Телеграм-каналу.

Розробка брендингової стратегії Верховної Ради сприятиме втіленню цілісного бачення – як саме буде сприйматися та розвиватися бренд інституції в довгостроковій перспективі – в умовах багатоканальної комунікації парламенту. Така стратегія має закріплювати цінності та модель бренду інституції з раціональними та емоційними ознаками; слоган; дизайн логотипу, айдентики; та креативні рішення для відкритих заходів Верховної Ради.

## ВИСНОВКИ

Ефективна системи стратегічних комунікацій – це дієвий механізм реалізації інформаційної політики з метою досягнення стратегічних цілей держави шляхом залучення наявних каналів комунікації, зокрема: публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю та медіа, військових зв'язків та заходів з реалізації інформаційних впливів. Розглянуто теоретичне обґрунтування поняття стратегічних комунікацій, а також визначено, що в умовах інформатизації суспільства на високого рівня інформаційних викликів та загроз необхідним є подальша розбудова системи стратегічних комунікацій та ефективних механізмів її функціонування.

Визначено ключові елементи системи стратегічних комунікацій та наведені у Комунікаційній стратегії: мету, завдання, суб'єкти (Керівництво Верховної Ради, секретаріати Голови та заступників, фракції, міжфракційні об'єднання та групи, тимчасові слідчі комісії, депутатський корпус Верховної Ради, Керівник Апарату Верховної Ради, заступники Керівника Апарату Верховної Ради України), об'єкти – цільові аудиторії (громадськість, громадські об'єднання та групи впливу, іноземні аудиторії, засоби масової інформації, органи влади), методи (первинні канали комунікації (медійні та немедійні) та вторинні канали комунікації (на публічному та політичному рівні)). Виділено потреби аудиторій у комунікаціях та сегментовано цільові аудиторії відповідно цих потреб.

Аналіз системи стратегічних комунікацій Верховної Ради дозволив стверджувати, що підходи до розбудови системи стратегічних комунікацій вимагають оптимізації та переформатування, варто докласти зусиль з налагодження безперервного та злагодженого операційного планування у частині парламентських комунікацій. Таке планування має охоплювати процес розробки, моніторингу та оцінки річних планів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей, визначених у довгострокових документах, як, наприклад, Комунікаційна стратегія. З огляду можливі зміни зовнішнього середовища та необхідність бюджетування заходів, операційне планування може здійснюватися щорічно.

Визначення координаційного вузла здійснення комунікацій всередині Апарату Верховної Ради – у формі регулярних нарад або єдиного підрозділу (комунікаційного департаменту) – дозволить налагодити повноцінний цикл управління процесом парламентських комунікацій: підготовку, цілепокладання, визначення індикаторів, реалізацію, моніторинг, оцінювання та звітування.

Втілення змін з підвищення відкритості, прозорості та підзвітності Верховної Ради матиме більший ефект у разі реалізації інших складових внутрішньої реформи парламенту, зокрема посилення адміністративної і законодавчої спроможності Верховної Ради. Створення нових комунікаційних продуктів, осучаснення простору для роботи преси у Верховній Раді, посилення внутрішньої скоординованості комунікаційних підрозділів Апарату не можуть замінити змістовну роботу парламентарів – професійну законотворчу роботу, ефективний міжпартійний діалог і політичний нагляд за виконавчою гілкою влади, дотримання етичних норм поведінки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України»: Указом Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016>
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»: Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017>
5. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України 22.11.2017 № 612 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17>
6. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 281 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-%D0%BF>
7. Про деякі заходи щодо забезпечення відкритості процесу роботи Верховної Ради України, її органів, народних депутатів України та Апарату Верховної Ради України: Розпорядження Голови Верховної Ради України від 5 лютого 2016 року № 47 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/16-%D1%80%D0%B3>

8. Про додаткові заходи з реалізації Декларації відкритості парламенту: Розпорядження Голови Верховної Ради України від 21.11.2017 №486 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0486004-17/card2#Card>

9. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap\\_Ukr.pdf](https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf)

10. Сайт Міністерства інформаційної політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom\\_Report\\_2016\\_UKR\\_updated.pdf](https://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf)

11. Tatham S. Strategic Communication: A Primer / Tatham S. // ARAG Special Series: Defence Academy of the United Kingdom. – 2008. – № 28. [Electronic Resource]. – Available at: – [https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008\\_Dec.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008_Dec.pdf)

12. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації / Д. В. Дубов // Стратегічні пріоритети. Серія : Політика. - 2016. - № 4. - С. 9-23. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol\\_2016\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol_2016_4_4)

13. Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах : монографія / В. М. Бебик, С. І. Копійка, Є. А. Макаренко та ін. – Київ : Вадекс, 2019. – 442 с.

14. Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication and Information Operations since 9/11: Hearing before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities of the Committee on Armed Services House of Representatives, 112 Cong. [Електронний ресурс] // H.A.S.C. – 2011. – 12 July. – No. 112–49.–); Режим доступу : <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-112hhrg67796/pdf/CHRG-112hhrg67796.pdf>

15. Tromblee M.: a monograph / M. Tromblee. – Kansas: School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, 2009. – 59p.

16. Porter W. A national strategic narrative / W. Porter – Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2011. – 15p. [Electronic Resource]. – Available at: –

<https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/A%20National%20Strategic%20Narrative.pdf>

17. Paul Christopher. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. – PRAEGER, 2011. – 240 p.

18. Goldman E. Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare, Small Wars Journal, Op-E4, 6 October 2007. [Electronic Resource]. – Available at: – <https://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>

19. Hamilton Bean. Review on “Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell. Washington, DC, Georgetown University Press, 2012. 288 pp. Paper, // Political Science Quarterly. – Winter 2013/2014. – № 128. – P. 4; ProQuest Central, p. 780.

20. Stavridis J.G. Strategic Communication and National Security / J.G. Stavridis // Joint Forces Quarterly, National Defense University. – 2007. – №46(3). – 4-7p.

21. Schimmelfennig F. Strategic Action In A. Community Environment: The Decision to Enlarge the European Union to the East / F. Schimmelfennig // Comparative Political Studies. 2003. 156-183p.

22. Hay C., Rosamond B. Globalization, European integration and the discursive construction of economic imperatives / C.Hay, B. Rosamond // Journal of European Public Policy. – 2002. – №9(2). –147-67p.

23. Rowland L., Tatham S. Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It? [Electronic Resource]. – Available at: – [https://www.files.ethz.ch/isn/119385/2010\\_08.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/119385/2010_08.pdf)

24. Steyn Gerhard Bütschi Benita. Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom. // Journal of Communication Management. – 2006. – Vol. 10, Is. 1. – P. 106–109.

25. Paul Christopher. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. – PRAEGER, 2011. – 240 p.

26. Mastering the Narrative [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://globalcenter.org/wp-content/uploads/2013/03/Feb2013\\_CT\\_StratComm.pdf](http://globalcenter.org/wp-content/uploads/2013/03/Feb2013_CT_StratComm.pdf)
27. Peter W. Chiarelli and Stephen M. Smith. Learning from Our Modern Wars: The Imperatives of Preparing for a Dangerous Future // Military Review. – September-October 2007.
28. Neate Col Mark C. The Battle of the Narrative [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pdfs.semanticscholar.org/101c/e43a3ce2d5b9837f0c9e7daa23eb8c18fb42.pdf>
29. Сайт Міністерства закордонних справ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/ua/press-center/news/43433-v-mzs-stvoreno-novij-na-pryam-robotipublichna-diplomatija/>
30. Сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://portal.rada.gov.ua/fsview/151884.html>
31. Сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rada.gov.ua/news/Novyny/166393.html>
32. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України: Постанова Кабінету Міністрів України № 2 від 14.01.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/en/2-2015-%D0%BF>
33. Щодо становлення системи стратегічних комунікацій органів державної влади у контексті розвитку відносин з НАТО / В. В. Петров // Стратегічні пріоритети. Серія: Політика. - 2016. - № 4. - С. 24-29. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol\\_2016\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sppol_2016_4_5)
34. Сайт Проект ЄС-ПРООН з парламентської реформи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>
35. Сайт Проект ЄС-ПРООН з парламентської реформи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrcontent.com>
36. Сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rada.gov.ua/news/Novyny/179356.html>



37. Сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rada.gov.ua/news/Top-novyna/184280.html>
38. Почепцов Г. Сучасні інформаційні війни./ Почепцов Г. – К. Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2015. – 497 с.
39. Dimitriu G.R. Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan // Public Relations Review. – 2012. – № 38. – P. 195–207.
40. Joint Publication 3-13.2 // Psychological Operations. – 07 January 2010. [Electronic Resource]. – Available at: – <https://fas.org/irp/doddir/dod/jp3-13-2.pdf>
41. Falkheimer Jesper. Crisis communication and terrorism: the Norway attacks on 22 July 2011 // Corporate Communications: An International Journal. – 2011. –Vol. 19, Is. 1. – P. 52–63.
42. Mowlana H. Global Information and World Communication [Electronic Resource]. – Available at: – <https://pdfs.semanticscholar.org/be74/f71921a5f113330ce90f47d045fabeae1505.pdf>
43. Fischer H. D., Merrill, J. C. International communication' Fischer H. D., Merrill, J.Hastings House [Electronic Resource]. – Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED052594>
44. Основні виклики і загрози в епоху інформаційних війн/ І. О. Валюшко // Науковий вісник Дипломатичної академії України. - 2016. - Вип. 23(2). - С. 142-147. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau\\_2016\\_23%282%29\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23%282%29_21)
45. Баровська А. Стратегічні комунікації: досвід НАТО / А. Баровська // Стратегічні пріоритети. – 2015. – №1. – С.147–152.
46. U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication [Electronic Resource]. – Available at: <https://2001-2009.state.gov/documents/organization/87427.pdf>
47. Dimitriu G.R. Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan // Public Relations Review. – 2012. – № 38. – P. 195–207.
48. Strategic communications and the spectrum of conflict [Electronic Resource]. – Available at: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a488153.pdf>

49. Yarmie Michael S., Lieutenant Colonel. The communications bridge: planning and implementing strategic communications for Operation enduring freedom and beyond [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415793.pdf>

50. Al-Qaeda's "Single Narrative" and Attempts to Develop Counter-Narratives: The State of Knowledge [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.icct.nl/download/file/Schmid-Al-Qaeda's-Single-Narrative-and-Attempts-to-Develop-Counter-Narratives-January-2014.pdf>

51. Сайт розроблено Рухом ЧЕСНО в рамках діяльності Ініціативи «Відкритий парламент» за підтримки проекту ЄС-ПРООН «Рада за Європу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zvity.org/>

52. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2019 р. № 829 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2019-%D0%BF>

53. U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://2001-2009.state.gov/documents/organization/87427.pdf>

## **ДОДАТКИ**

ВВЕДЕННЯ ПОНЯТТЯ «СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ» У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ [10]							
	I		II		III		IV
	Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО		Затверджено понятійний апарат системи <b>стратегічних комунікацій</b> у документах стратегічного рівня сектору безпеки і оборони		Включення розділу про <b>стратегічні комунікації</b> до Щорічного послання Президента до Верховній Раді		Включення компоненту інформаційних операцій до Концепції розвитку сектору безпеки та оборони
жовтень 2015	Розроблена модель координації спільних зусиль партнерів, які беруть участь у розбудові стратегічних комунікацій в Україні	вересень 2015	Визначення <b>стратегічних комунікацій</b> як частини оборонних спроможностей у Військовій Доктрині	вересень 2016	Розділ про стратегічні комунікації включено до Аналітичної доповіді до Щорічного послання Президента. Глава 9. Інформаційна безпека. Відповідь на Гібридну війну 9.3. <b>Стратегічні комунікації</b>	березень 2016	До розподілу відповідальності на міжвідомчому рівні доданий компонент інформаційних операцій
		червень 2016	Збройні Сили України визначили розбудову спроможностей <b>стратегічних комунікацій</b> як оперативну ціль в Стратегічному оборонному бюлетені				
		лютий 2017	Розвиток системи <b>страткому</b> віднесено до національних інтересів України в інформаційній сфері. Надано визначення поняттям «кризові комунікації», «урядові комунікації», «стратегічний наратив» у Доктрині інформаційної безпеки				

**Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів ставить за мету виявити сильні та слабкі сторони Верховної Ради України у контексті комунікаційної стратегії**

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— пізнаваність інституції</li> <li>— наявні підрозділи та персонал в Апараті Верховної Ради України, на яких покладено виконання функцій комунікації</li> <li>— наявність управління комп'ютеризованих систем та кваліфікованого персоналу, що відповідає за впровадження новітніх технологій</li> <li>— висока відвідуваність офіційного веб- сайту Верховної Ради України</li> <li>— напрацьовані зв'язки й можливість отримувати консультативну та фінансову допомогу з боку міжнародних організацій при здійсненні парламентських реформ</li> <li>— наявний кваліфікований персонал із створення відео, аудіо та друкованого контенту, прихід молодих кваліфікованих кадрів з бізнес-середовища до складу Апарату Верховної Ради України</li> <li>— законодавче регулювання зовнішніх комунікацій Верховної Ради України (постанова Верховної Ради України про порядок висвітлення роботи Верховної Ради України чергового скликання)</li> <li>— упровадження Інтранету в тестовому режимі</li> <li>— поява сторінок Верховної Ради України у соціальних мережах</li> <li>— з'являються окремі звіти про діяльність народних депутатів</li> <li>— заплановано створення «відкритого простору» в приміщенні Верховної Ради України</li> <li>— починаючи з 2016 року ВРУ здійснює закупівлі за допомогою електронної системи публічних закупівель ProZorro</li> <li>— розпочалось виконання Плану дій з реалізації Декларації відкритості парламенту від 5 лютого 2016 року</li> <li>— звернення громадян приймаються на веб-сайті ВР усіма зручними для громадян способами у пілотному режимі, а також в електронному вигляді шляхом надсилання на електронну адресу (червоне викреслити).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— можливості комунікації з парламентом не просуваються активно й тому мало відомі громадянам</li> <li>— відсутні єдина концепція інформаційної політики та проактивний підхід до здійснення комунікацій, єдиний координаційний центр для здійснення комунікацій</li> <li>— відсутній єдиний бюджет на здійснення парламентських комунікацій</li> <li>— відсутні єдині стандарти роботи з відвідувачами, зверненнями тощо</li> <li>— велика кількість персоналу, що має посередні або низькі навички володіння новітніми засобами комунікації</li> <li>— нечіткий розподіл обов'язків у здійсненні комунікацій, в тому числі й міжнародних, всередині Верховної Ради України, функції можуть дублюватись або відсутні, погана координація між існуючими підрозділами Верховної Ради України</li> <li>— офіційний веб-сайт Верховної Ради України містить обмежену кількість публічної інформації, має застарілий інтерфейс, недосконалу англійську версію й складний пошук інформації;</li> <li>— пілотна система внутрішньої електронної комунікації Інтранет не містить всіх необхідних функцій</li> <li>— бракує «цифрової» стратегії щодо присутності Верховної Ради України у Інтернеті та соціальних медіа</li> <li>— народні депутати у спілкуванні зі засобами масової інформації не користуються інтересами парламенту як інституції</li> <li>— відсутній кодекс етики народного депутата</li> <li>— відсутній єдиний брендинг у комунікаціях Верховної Ради України Як наслідок – стереотип, нав'язаний Верховній Раді України (у тому числі і народними депутатами), закритої складної системи, яка не є орієнтованою на інтереси громадян</li> </ul>

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>— залучення громадськості та незалежних експертів до реформування комунікаційних служб ВР та впровадження нових систем та процедур комунікації</li> <li>— залучення консультативних та фінансових ресурсів міжнародних організацій для навчання, модернізації, впровадження нових процедур комунікації, здійснення перекладів й створення матеріалів тощо</li> <li>— використання синергії від взаємодії із службами інших відомств у здійсненні міжнародної комунікації</li> <li>— офіційне визнання керівництвом ВР курсу на підвищення прозорості та підзвітності парламенту</li> <li>— високий рівень уваги до діяльності парламенту з боку громадськості</li> <li>— зростаюча популярність сторінок Верховної Ради України у соціальних мережах</li> <li>— використання незалежних досліджень та медіа моніторингів, у тому числі міжнародних, у процесі прийняття рішень</li> <li>— використання новітніх технологій для збільшення присутності Верховної Ради України в інформаційному полі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— найнижчий рівень довіри серед владних інститутів, стереотипізація Верховної Ради України як корумпованого та неефективного органу влади</li> <li>— суспільство не розуміється на повноваженнях Апарату Верховної Ради України та розподілі відповідальності всередині Верховної Ради України</li> <li>— політичний дефолт України, втрата легітимності, розбалансування основних повноважень гілок влади і зникнення парламенту як незалежної законодавчої інституції</li> <li>— неправдива та маніпулятивна інформація про діяльність Верховної Ради України у засобах масової інформації України та за кордоном</li> <li>— відмова міжнародних інституцій підтримувати Верховну Раду України та реформи в Україні</li> </ul>

Таблиця Б.2

## Цільові аудиторії комунікаційної діяльності Верховної Ради

Основні аудиторії	Сегментація	Потреби аудиторій в комунікації	Первинні канали комунікації	Вторинні канали/агенти комунікації
1	2	3	4	5
громадськість	виборці в Україні	<ul style="list-style-type: none"> <li>— розуміння парламентських процесів та наряду, в якому рухається країна;</li> <li>— обізнаність про законодавчі ініціативи, що впливають на життя окремих груп;</li> <li>— усвідомлення, що парламентарії відстоюють інтереси та права своїх виборців;</li> <li>— здатність контролювати діяльність депутатів свого округу та інших;</li> <li>— отримання підтвердження у професійній і злагодженій роботі парламенту, впевненість у державі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Парламентський телеканал «Рада»;</li> <li>— газета «Голос України»;</li> <li>— офіційний веб-сайт Верховної Ради України;</li> <li>— соціальні мережі – сторінки Голови Верховної Ради України, депутатів, запити та звернення до депутатів;</li> <li>— зустрічі з парламентаріями;</li> <li>— відвідання парламенту/екскурсії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— незалежні засоби масової інформації України – телевізійні, друковані, онлайн;</li> <li>— соціальні мережі - сторінки лідерів думок, НУО, ЗМІ</li> </ul>
	неповнолітні громадяни			
	Українці за кордоном			
громадські об'єднання та групи впливу	громадські об'єднання	<ul style="list-style-type: none"> <li>— обізнаність та активна участь в розробленні законодавчих ініціатив заради просування інтересів груп, якими опікуються;</li> <li>— можливість надати експертну підтримку в розробленні законодавства та/або під час виконання представницьких функцій парламенту;</li> <li>— тлумачення парламентських процесів та складання прогнозів щодо впливу законодавчих ініціатив на функціонування власних цільових аудиторій;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— офіційний веб-сайт Верховної Ради України;</li> <li>— база законодавства ВР;</li> <li>— розсилки Верховної Ради України;</li> <li>— аналітичні довідки;</li> <li>— заходи, зустрічі за участю громадських організацій;</li> <li>— відповіді на запити;</li> <li>— особисті зустрічі, спілкування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— соціальні мережі - сторінки НУО, лідерів думок, парламентаріїв</li> </ul>
	експертні громадські об'єднання			
	професійні та галузеві об'єднання			

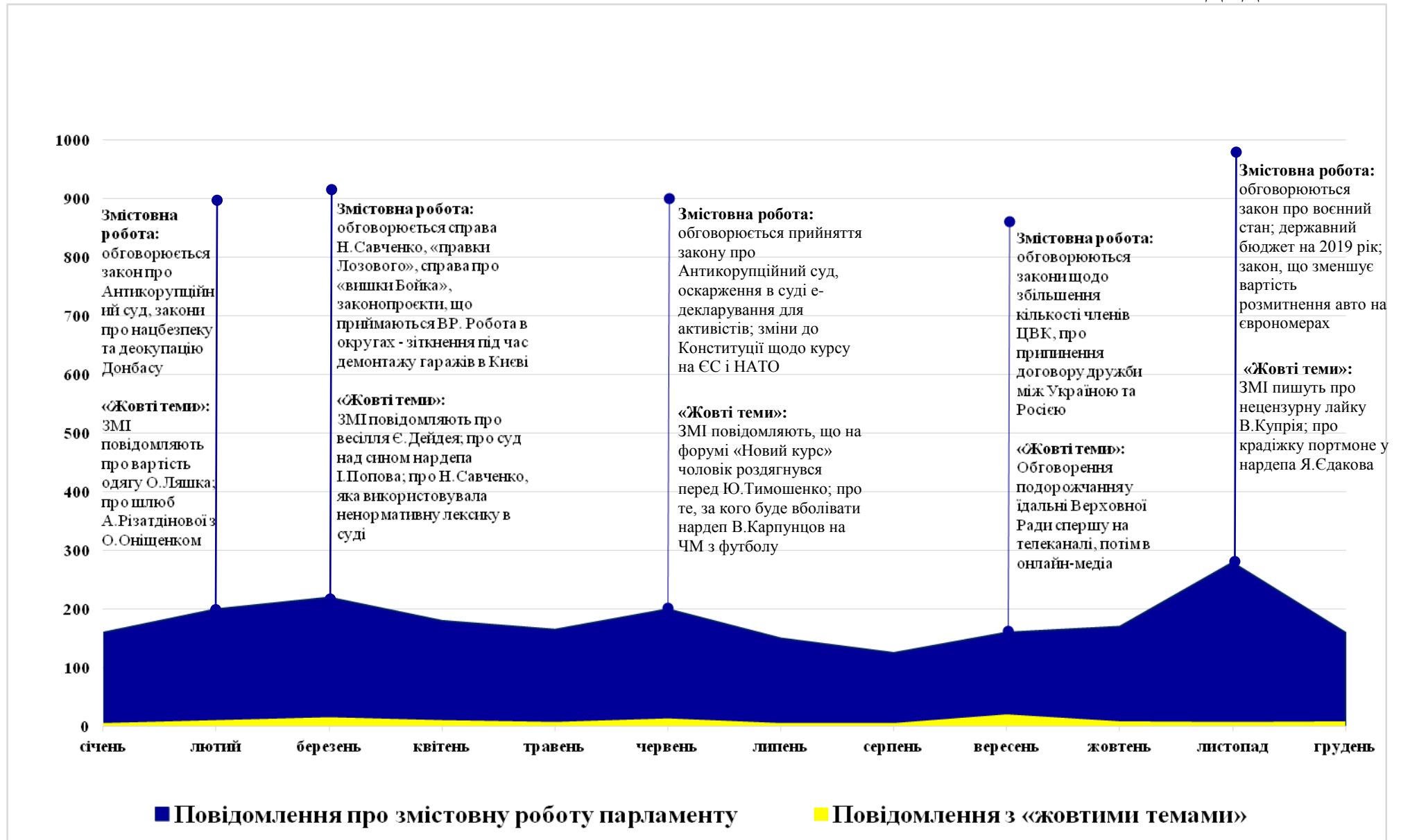
1	2	3	4	5
іноземні аудиторії	<p>дипломатичні місії, присутні в Україні</p> <p>Європейський парламент</p> <p>ключові гравці міжнародної політики, міжнародні донори</p> <p>парламенти інших країн світу</p> <p>уряди інших країн світу</p>	<p>– розуміння парламентських процесів та напряму, в якому розвивається країна;</p> <p>– поінформованість про своєчасне міжнародне отримання англомовних новин про рішення Верховної Ради України для усвідомленого прийняття власних рішень щодо розбудови дипломатичних, економічних та інших стосунків з Україною;</p>	<p>– офіційний веб-сайт Верховної Ради України – англомовний контент;</p> <p>– розсилки Верховної Ради України англійською мовою;</p> <p>– зустрічі з керівництвом Верховної Ради України;</p> <p>– зустрічі з парламентаріями;</p> <p>– спільні заходи, участь керівництва в міжнародних заходах;</p> <p>– участь парламентаріїв у міжнародних заходах;</p>	<p>– іноземні ЗМІ</p> <p>– новини іноземною мовою українських ЗМІ</p> <p>– прес-служби посольств та інших суб'єктів міжнародної політики;</p> <p>– соціальні мережі – англомовні джерела лідерів думок;</p> <p>– інформування з боку груп дружби, постійних делегацій Верховної Ради України у парламентських асамблеях, міжнародних організаціях</p>
засоби масової інформації	<p>пул парламентських журналістів</p> <p>Національні та інформаційні телеканали</p> <p>Друковані та Інтернет ЗМІ</p> <p>іноземні ЗМІ</p> <p>незалежні журналісти, які висвітлюють роботу парламенту</p>	<p>– своєчасне отримання актуальної інформації про діяльність парламенту;</p> <p>– можливість прямих трансляцій та швидкого повідомлення новин про діяльність парламенту;</p> <p>– оперативний зворотний зв'язок від парламентаріїв, керівництва Верховної Ради України та керівника Апарату Верховної Ради України для отримання коментарів та/або роз'яснення новин</p>	<p>– прес-брифінги, прес-конференції;</p> <p>– розсилки прес-служби Апарату Верховної Ради України;</p> <p>– он-лайн трансляції засідань парламенту, фракцій та парламентських груп;</p> <p>– відвідання парламенту;</p> <p>– офіційний веб-сайт Верховної Ради України;</p> <p>виступи парламентаріїв у засобах масової інформації</p>	<p>– соціальні мережі – сторінки керівників Верховної Ради України, прес-служби Апарату Верховної Ради України, окремих депутатів</p> <p>– незалежні засоби масової інформації</p>



1	2	3	4	5
органи влади	Уряд, центральні органи державної влади інші органи влади	— своєчасне отримання новин про законодавчі ініціативи парламенту; — можливість впливати на законотворення та прийняття рішень;	— керівництво та Апарат Верховної Ради України — парламентарії — парламентські медіа – Парламентський телеканал «Рада», газета «Голос України» — спільні заходи за участю представників ВР, органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування — офіційний веб-сайт Верховної Ради України	— виконавчі органи влади — прес-служба Президента України, Президент України — представники фракцій, парламентських груп — окремі депутати
керівництво, народні депутати України, органи Верховної Ради України та працівники Апарату Верховної Ради України	Голова Верховної Ради України, Секретаріат Голови Верховної Ради України фракції, МФО та групи, ТСК; депутатський корпус Верховної Ради України; Керівник Апарату Верховної Ради України; заступники Керівника Апарату Верховної Ради України; керівники відокремлених	— обізнаність про діяльність керівництва та органів Верховної Ради України; — своєчасне планування участі в заходах та інших видах комунікації, що стосуються сфери відповідальності підрозділів; — ефективний розподіл обов'язків та швидке опрацювання рішень, що стосуються сфери відповідальності підрозділів — можливість залучати парламентаріїв, фракції, комітети та керівництво Верховної Ради України до запланованої комунікації із зовнішніми аудиторіями; — обізнаність про рішення та плани керівництва парламенту та Апарату Верховної Ради України для відповідного вчасного планування;	— План спільних подій та заходів, пошта та розподіл доручень, рух документів, архів документів та аналітики, архів відео- та фотоматеріалів, архів інформаційних повідомлень, контактна інформація тощо — наради між структурними підрозділами — доручення, розпорядження — особисте спілкування / телефонні комунікації	— соціальні мережі — офіційний веб-сайт Верховної Ради України

	структурних підрозділів; співробітники Апарату Верховної Ради України	— ефективний розподіл комунікаційних функцій всередині Верховної Ради України		
--	--	---	--	--

## ДОДАТОК В



**Рис. В.1 Динаміка висвітлення діяльності Верховної Ради України, 01.01-31.12.2018 [35]**

*Додаток В*

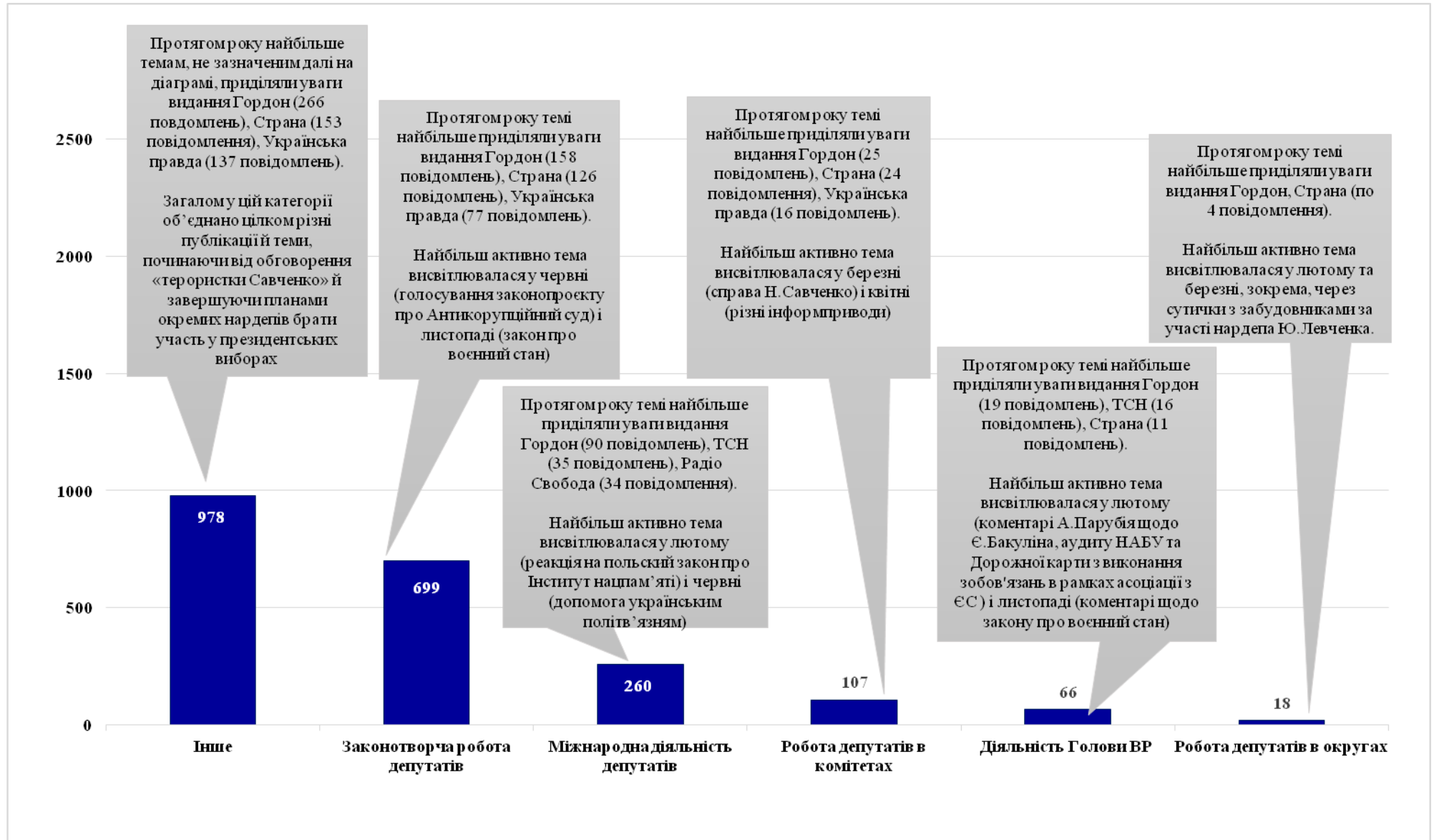


Рис.В.2. Аналіз інформаційного поля щодо змістовної роботи Верховної Ради, 01.01 –31.12.2018 [35]

