

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет правничих наук
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича

Магістерська робота
освітній ступінь – магістр

на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ УРЯДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІД ЧАС
ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ»**

Виконала: студентка
2-го року навчання,
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Мацеха Валерія Юріївна

Керівник Рябцев Г. Л., доктор наук
з державного управління, професор

Рецензент Поспелова Т. В., доктор
наук з державного управління, професор

Магістерська робота захищена
з оцінкою «_____»
Секретар ЕК _____

Київ – 2023

Декларація академічної доброчесності

Я, Мацеха Валерія Юріївна, студентка магістерської програми за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», спеціалізація «Комунікації в демократичному врядуванні», Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича, адреса електронної пошти valeriia.matsekha@ukma.edu.ua, підтверджую таке:

- написана мною кваліфікаційна робота на тему «Особливості урядових комунікацій під час воєнного стану в Україні» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених п. 3.1. Положення про академічну доброчесність здобувачів освіти у НаУКМА, зі змістом якого я ознайомлена;

- надана мною електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії.

10.05.2023

Мацеха В. Ю.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КМУ – Кабінет Міністрів України

ЗМІ – засоби масової інформації

РНБО – Рада національної безпеки і оборони України

ЗСУ – Збройні сили України

МОУ – Міністерство оборони України

МКІП – Міністерство культури та інформаційної політики України

МІП – Міністерство інформаційної політики України

GCS – Government Communication Service

УКС – Урядова комунікаційна служба.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УРЯДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХНІХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	8
1.1. Еволюція поняття «урядові комунікації».....	8
1.2. Роль, функції і завдання урядових комунікацій під час воєнного стану	13
1.3. Методологія дослідження урядових комунікацій	20
1.4. Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. СТАНОВЛЕННЯ УРЯДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	23
2.1. Становлення урядових комунікацій у Великій Британії впродовж Першої та Другої світових війн	23
2.2. Інституційне забезпечення урядових комунікацій в Україні та його змінення під час воєнного стану.....	26
2.3. Урядові комунікації в Україні під час воєнного стану: запровадження нового порядку нарахування виплат військовослужбовцям	29
2.4. Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УРЯДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ	43
3.1. Кращі світові практики урядових комунікацій	43
3.2. Можливості адаптування кращих практик в Україні	49
3.3. Рекомендації органам влади для вдосконалення урядових комунікацій в Україні.....	54
3.4. Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

З початком повномасштабної агресії росії, що розпочалася 24 лютого 2022 року, Україна зіштовхнулася з низкою викликів у різних сферах суспільного життя. За таких умов зростає важливість ролі інформаційної політики держави, зокрема, урядових комунікацій як діалогу вищого органу в системі органів виконавчої влади [1] – Кабінету Міністрів України – з громадянами.

Актуальність теми дослідження пов'язана з важливістю ролі урядових комунікацій в умовах викликів і загроз, які виникають під час повномасштабної війни та в умовах правового режиму воєнного стану, а також – з необхідністю чіткого визначення цього поняття і процесів, пов'язаних з ним, у нормативно-правовому полі України.

Під час війни запит суспільства на офіційну інформацію з боку Кабінету Міністрів України загалом та окремих міністерств зокрема, не знижується. Навпаки, під час активних бойових дій, загроз, небезпек, постійних змін, інформаційних атак та засилля фейків, – необхідність отримувати офіційну достовірну інформацію від Уряду зростає та актуалізується навіть для тих громадян, які раніше не цікавилися новинами та інформацією, що надають органи державної влади.

Своєчасне інформування громадськості є необхідним, а часом і життєво важливим, коли йдеться, наприклад, про ведення бойових дій, місця перебування ворожих російських військ, проведення евакуації населення, інформацію для внутрішньо переміщених осіб, видачу гуманітарної допомоги тощо.

У той же час, актуальності не втрачає і комунікація Уряду стосовно поточної діяльності міністерств. Їхня робота триває, а впровадження змін так само потребує інформування громадян. Важливою залишається і співпраця та взаємодія Уряду із засобами масової інформації.

У дослідженні значну увагу приділено виявленню визначальних рис та проблемних питань урядових комунікацій в Україні, особливостей та змін у стилі комунікації урядовців під час воєнного стану.

У заключному розділі наукової праці надано рекомендації щодо вдосконалення урядових комунікацій в Україні, зокрема – щодо забезпечення єдиного голосу в процесі урядових комунікацій з урахуванням найкращих практик зарубіжних країн та специфіки обставин, у яких перебуває Україна.

Об'єкт дослідження: урядові комунікації.

Предмет дослідження: особливості урядових комунікацій під час воєнного стану в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування особливостей урядових комунікацій, що здійснюються в умовах правового режиму воєнного стану в Україні, та визначення дій органів влади з удосконалення таких комунікацій.

Завдання:

- визначити поняття «урядові комунікації», встановити їхню роль, функції й завдання, зокрема під час воєнного стану;
- простежити становлення урядових комунікацій в Україні та інших державах і встановити їх особливості під час воєнного стану;
- схарактеризувати стан інституційного забезпечення урядових комунікацій в Україні та його змінення після запровадження воєнного стану;
- виокремити кращі світові практики урядових комунікацій та розробити рекомендації органам влади з їхнього адаптування та впровадження в Україні.

Теоретична основа: у роботі над дослідженням використовувалися праці, книги, наукові та публіцистичні статті українських та зарубіжних фахівців та дослідників сфери комунікацій, зокрема: Сергія Квіта, Алли Зінченко, Ірини Тітаренко, Володимира Різуна, Марціала Паск'є, Карен Сандерс, Марії Хосе Канель та інших. Значну увагу було приділено аналізу

матеріалів іноземних дослідників урядових комунікацій часів Першої та Другої світових війн. Зокрема, Александра Маккенни та Генрі Ірвінга.

Крім того, у дослідженні містяться посилання та аналіз інформаційних повідомлень Кабінету Міністрів України, міністерств та їх очільників на різних комунікаційних платформах.

Серед джерел дослідження – нормативно-правові акти, що стосуються інформаційної сфери держави та роботи Кабінету Міністрів України.

Методи: дедукція, аналіз, порівняння (теоретичні); спостереження (емпіричний). У процесі підготовки праці також застосовувався контент-аналіз, аналіз фахової літератури і нормативно-правових актів, технологія бенчмаркінгу.

Практичне значення: рекомендації, надані в розділі 3 наукової праці, можуть бути використані для вдосконалення урядових комунікацій в Україні з метою підвищення результативності інформування громадян в умовах воєнного стану та дотримання принципу «єдиного голосу».

Структура та обсяг роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 71 сторінку. Список використаних джерел налічує 80 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УРЯДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХНІХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Еволюція поняття «урядові комунікації»

Термін «комунікація» має велику історію та охоплює широкий спектр суспільних відносин. Існує багато визначень поняття комунікації, однак головною її метою є обмін інформацією [2].

Доктор філологічних наук Володимир Різун вважає, що розвиток масового спілкування слід визначати ще від доіндустріального періоду, що включає дописемний етап [3].

У підручнику «Теорія масової комунікації» науковець вказує, що «особливістю масового спілкування є те, що воно відбувається переважно між комунікантом-професіоналом та обов'язково реальною або уявною, потенційною масою. У ролі комунікантів можуть виступати також аматори спілкування з масами» [3].

Володимир Різун також зазначає, що пряме призначення масової комунікації — «бути середовищем для лідерів, вожаків, керівників, які “працюють” з народом, звісно, “заради його блага та процвітання”! Через це масова комунікація виступає особливою формою соціального регулювання і є окремим видом соціальних комунікацій» [3].

На переконання Георгія Почепцова, історично комунікацією був саме «перехід від говоріння Одного до дій Іншого». «Саме заради цього реалізується передача значень між двома різними автономними системами, якими є дві людини. Можна ще зазначити, що йдеться про характерну для комунікативних систем розбіжність входу і виходу. І саме цей аспект комунікації важливий і для реклами, і для паблік рилейшнз» [4].

Жодна сфера суспільних відносин, не може існувати без комунікації. Зокрема, це стосується політичних відносин, адже «сутність відносин влади і підпорядкування передбачає комунікацію їх учасників» [5].

Першочерговим завданням публічного управління є «широке впровадження систем комунікативної взаємодії інститутів державної влади та громадянського суспільства, що, в свою чергу, вимагає використання найсучасніших інформаційних і комунікативних технологій», зазначають О. Карпенко і О. Миронова у статті «Проблеми комунікації влади і суспільства як виклик для держави» [6]. Це дозволяє владі налагоджувати зв'язки з цільовими аудиторіями, зрозуміти їх інтереси, використовувати зворотний зв'язок, давати відповіді на запитання. Тим самим реалізувати конституційне право громадян на інформацію. [6]

Володимир Різун називає термін «паблік рилейшинз» (public relations — PR, зв'язки з громадськістю) невід'ємним від комунікативної діяльності в публічному управлінні та комунікації органів державної влади. Науковець визначає його «видом суспільної діяльності, пов'язаної з формуванням потрібної громадської думки стосовно певної організації чи особи. Масова комунікація є основним середовищем, в якому функціонують інститути PR, адже вони покликані впливати на громадськість насамперед через канали комунікації та за допомогою ЗМК» [3].

Авторський колектив посібника «Комунікації в органах державної влади» пише, що вислів «public relations» у 1807 році використав третій Президент США Томас Джефферсон. У 1903 році підприємець і журналіст Айві Лі з Джорджем Паркером відкрили агенцію зі створення іміджу політичних лідерів, державних установ і фірм. Одне з ключових положень його доктрини: «інформованість – найкращий захист суспільства та його членів». А Едварда Бернейса вважають одним із засновників та ідеологів PR. Він використовував праці свого дядька Зігмунда Фрейда та присвятив життя вивченню людської поведінки та можливості впливу на неї [7].

«Під час Першої світової війни Бернейс входив до складу Комітету інформації для населення США (CPI) – потужного апарату пропаганди, який подавав американському народу війну як засіб “захистити демократію”.

Стратегії подальших воєн спиралися на методи, розроблені СРІ», – пишуть автори посібника [7].

Асоціація PR Америки (APRA) була створена у США в 1947 році, а перший Інститут PR у Великій Британії з'явився в 1948 році [7].

Валерій Дрешпак у посібнику «Комунікації в публічному управлінні» зауважує, що «комунікативна діяльність у публічному управлінні відбувається в межах відповідного комунікативного простору» і дає йому визначення. Отже, комунікативний простір публічного управління, за визначенням Дрешпака, – це «соціокультурне середовище, де за участі суб'єктів, що належать до системи публічного управління та її середовища, з використанням відповідних інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури, відбуваються процеси, спрямовані на здійснення функцій публічного управління та обумовлені суб'єкт-об'єктними відносинами в системі публічного управління, і пов'язані з творенням, поширенням та споживанням повідомлень, змістом яких є функціонування системи публічного управління» [8].

На відміну від поняття «зв'язки з громадськістю» («public relations»), термін «урядові комунікації» ще не достатньо досліджений українськими науковцями та не закріплений законодавчо, через що нерідко виникає його різне трактування. Водночас, поняття «зв'язки з громадськістю» стосуються різноманітних сфер суспільного життя та комунікацій різних інституцій, неурядових організацій, приватних підприємств тощо з громадськістю. Таким чином, вони не можуть ототожнюватися з урядовими комунікаціями.

Серед нормативно-правових актів України поняття «урядові комунікації» зустрічається лише в Стратегії інформаційної безпеки, схваленій Радою національної безпеки і оборони України та затвердженій Указом Президента №685/2021 від 28 грудня 2021 року. Так, урядові комунікації у документі визначено як «комплекс заходів, що передбачають діалог уповноважених представників Кабінету Міністрів України з цільовою аудиторією з метою роз'яснення урядової позиції та/або політики з певних проблемних питань» [9].

Стаття 3 Закону України «Про інформацію», визначає основні напрями державної інформаційної політики: «забезпечення доступу кожного до інформації; забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації; створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства; забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень; створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування; постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів; забезпечення інформаційної безпеки України; сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору» [10].

Не містить визначення поняття урядових комунікацій і Закон України «Про Кабінет Міністрів України». Пункт 4 статті 3 цього Закону визначає, що «Кабінет Міністрів України регулярно інформує громадськість через засоби масової інформації про свою діяльність, залучає громадян до процесу прийняття рішень, що мають важливе суспільне значення» [1].

У той же час, урядовим комунікаціям присвячено низку праць закордонних дослідників. Варто зазначити, що в англійських джерелах цей термін вживається в однині («урядова комунікація») і охоплює ширше коло державних органів.

Зокрема, професор Марціал Паск'є в Енциклопедичному словнику з державного управління (Encyclopedic Dictionary of Public Administration) визначає термін «урядові комунікації» як «усі види діяльності інституцій та організацій державного сектору, спрямовані на передачу та обмін інформацією, насамперед з метою представлення та роз'яснення урядових рішень і дій, утвердження легітимності цих заходів, захисту визнаних цінностей та сприяння підтримці соціальних зв'язків» [11]. При цьому, у визначенні наведеному в словнику, урядові комунікації включають державні інституції та громадський сектор та охоплюють всю офіційну діяльність: письмову чи усну, незалежно від використовуваної підтримки, і залучають або одну особу (міжособистісна

комунікація), або певну групу людей (групова комунікація або міні-комунікація) або невизначену кількість споживачів (масова комунікація) [11].

Фахівці у сфері комунікацій Карен Сандерс та Марія Хосе Канель у своєму підручнику «Урядова комунікація. Кейси та виклики» (Government Communication. Cases and Challenges) зазначають, що урядові комунікації функціонують у багаторівневому та організаційно різноманітному середовищі. Посилаючись на огляд літератури з політичної комунікації, автори зауважують, що вона часто використовується для позначення виключно для комунікації на топ-рівні: Президента чи Прем'єр-міністра. Як зазначається у підручнику, переважна більшість досліджень урядових комунікацій мають тенденцію до вивчення таких тем як медіаменеджмент та риторика посадових осіб виключно стосовно національного Уряду. Проте, на думку Сандерс та Канель, урядові комунікації також можуть використовуватися для позначення комунікації, яку здійснюють виконавчі органи на регіональному та місцевому рівнях.

Зрештою, науковці формулюють таке робоче визначення терміну «урядові комунікації»: «Роль, практика, цілі та досягнення комунікації, яка відбувається в державних установах та від їх імені, основною метою яких є здійснення виконавчої влади в інтересах політичної доцільності, на основі опосередкованої чи прямої згоди народу та які покликані втілювати його волю в життя» [12].

Паск'є виокремлює активні й пасивні урядові комунікації. Активна комунікація – це «вся інформація, яка надається без запиту і, як правило, організовано громадськості або конкретним цільовим групам владою та інституціями». Активною комунікацією можна назвати більшість комунікативних заходів, які проводять урядові організації, оскільки вони плануються, організовуються та фінансуються ними. Пасивна комунікація у словнику визначається як «інформація, що надається особам, які її запитують її відповідно до положень законодавства про доступ до інформації» [11].

У цій праці я, як автор, зосереджуватимуся саме на аналізі активних урядових комунікацій.

До того ж, важливо відзначити, що в цій роботі послуговатимуся визначенням терміну «урядові комунікації», викладеному в Стратегії інформаційної безпеки, а саме, буду концентруватися саме на комунікації Кабінету Міністрів України, яку він здійснює в умовах правового режиму воєнного стану.

1.2. Роль, функції і завдання урядових комунікацій під час воєнного стану

Комунікація Уряду з суспільством відіграє надважливу роль. Відсутність якісної комунікації аж ніяк не сприяє належному врядуванню і не відповідає цінностям демократичного суспільства.

Алла Зінченко та Ірина Тітаренко визначають низку особливостей урядових комунікацій, які відрізняють їх від комунікації бізнес-структур та неурядових організацій. Зокрема: вільний доступ громадян до публічної інформації і відкритість засідань державних органів; достовірність інформації з офіційних джерел та від посадової особи у разі виконання нею службових обов'язків; обов'язок урядових органів залучати громадськість до розробки і реалізації державної політики; розвиток цифрових технологій, що дозволяє не лише надавати адміністративні послуги в електронній формі, а й сприяє розвитку горизонтальних комунікацій, що дозволяє громадянину бути почутим, а також пропонує інструменти для соціальних, культурних і політичних змін [13].

Науковиці також підкреслюють, що в Україні урядові організації та публічні особи є об'єктами інформаційної війни. «Дезінформація населення про роботу державних органів, підрив їхнього авторитету, дискредитація органів управління є однією з форм інформаційної війни, яку протягом уже багатьох років веде Російська Федерація», – пишуть Зінченко і Тітаренко [13].

Варто зауважити, що з початком повномасштабної збройної агресії росії ці виклики лише посилилися, а до них додалася й необхідність якісно,

оперативно, своєчасно доносити до суспільства важливу інформацію в умовах не лише інформаційних, а й військових загроз.

Коли в державі триває війна чи збройний конфлікт, важливість якісної урядової комунікації важко переоцінити. Правовий режим воєнного стану, який призводить до певних обмежень, зокрема, в інформаційній сфері, офіційна інформація від влади, зокрема, урядова комунікація, стає одним із головних і найважливіших джерел інформації для суспільства.

Кабінет Міністрів України в цьому контексті має багато можливостей і сильних сторін: різноманітні канали комунікації, доступ до засобів масової інформації. До того ж, як демонструють соціологічні опитування, під час повномасштабної війни, довіра громадян до державних інституцій загалом і до Уряду зокрема, зросла. Так, згідно з опитуванням Київського міжнародного інституту соціології, у грудні 2022 року 52% опитаних громадян відповіли, що довіряють Уряду. Тоді як у грудні 2021 року рівень довіри становив усього 14% [14].

Історик Александер Маккенна, який досліджував британські урядові комунікації, зазначав, що Міністерство інформації, які функціонувало в державі в роки Другої світової війни, пов'язувало громадськість з Вайтголлом (британським урядом) та Вестмінстером (парламентом).

«Це було неабияким досягненням і досі слугує маніфестом того, до чого має прагнути якісна урядова комунікація», – пише Маккенна [15].

Конституція України передбачає, що «в умовах воєнного або надзвичайного стану можуть встановлюватися окремі обмеження прав і свобод із зазначенням строку дії цих обмежень» [16]. В умовах воєнного стану державою можуть бути запроваджені додаткові заходи інформаційної безпеки [17].

Але при цьому чинні нормативно-правові акти не передбачають правил у здійсненні урядових комунікацій під час воєнного стану та не регулюють цей процес.

Уже згадана Стратегія інформаційної безпеки «визначає актуальні виклики та загрози національній безпеці України в інформаційній сфері, стратегічні цілі та завдання, спрямовані на протидію таким загрозам, захист прав осіб на інформацію та захист персональних даних». Там також зазначається, що «Кабінет Міністрів України забезпечує формування та реалізацію інформаційної політики держави, забезпечує інформаційний суверенітет, фінансування програм, пов'язаних з інформаційною безпекою, спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади у цій сфері» [9].

З комунікацією держави в умовах небезпек, загроз та надзвичайних ситуацій пов'язаний термін «кризові комунікації».

Стратегія інформаційної безпеки також містить визначення кризових комунікацій: це «комплекс заходів, що реалізуються державними органами України у кризовій ситуації і передбачають їх діалог із цільовою аудиторією з питань, що стосуються кризової ситуації і протидії їй» [9].

Автори посібника «Комунікації в органах державної влади» пишуть, що кризові комунікації – це «більше, ніж інформування громадськості», і вони «включають оцінювання ризиків і внутрішні комунікації, а також обмін інформацією між установами, підприємствами, неурядовими організаціями та ЗМІ, які реагують на ситуацію» [7].

Вони також зазначають, що «криза може бути спричинена природним явищем (наприклад, штормом, повінню, епідемією, посухою) або діяльністю людини (забруднення довкілля, масові хвилювання, порушення інфраструктури, стан бойової готовності, війна)». [7].

На моє переконання, загрози і ризики, які несе в собі повномасштабна війна, можуть включати також низку явищ і ситуацій, які самі по собі є кризовими ситуаціями, до яких можуть застосовуватися кризові комунікації. Наприклад, це і продовольча криза, і проблеми внутрішньо переміщених осіб, і дефіцит електроенергії внаслідок обстрілів критичної інфраструктури тощо. Усе це – кризові ситуації, спричинені повномасштабною російською

військовою агресією. Тому вважаю, що урядові комунікації під час воєнного стану є більш комплексним і складним поняттям, ніж кризові комунікації, і тому заслуговують на більш ґрунтовне дослідження.

Встановлюючи функції і завдання урядових комунікацій під час війни, не можна не згадати приклад Великої Британії, де система урядових комунікацій сформувалася й інституціоналізувалася саме в період між Першою і Другою світовими війнами. Історик Александер Маккенна у книзі «100 років урядової комунікації» називає функції, які виконувало Міністерство інформації, що було головним комунікатором між Урядом і суспільством, під час Другої світової війни:

- публікація офіційних новин;
- цензурування фільмів, преси та суспільного мовника (BBC);
- підтримка морального духу;
- проведення рекламних кампаній для інших департаментів;
- пропаганда в інших країнах.

Як зауважує Маккенна, остання функція пропаганди була швидко відкинута, а основними стали саме підтримання морального духу та тісно пов'язана з цим роль нагляду за випуском урядових новин [15].

Хоч із часів Другої світової війни пройшло вже понад 80 років, технології розвиваються в шаленому темпі, у тому числі, в інформаційній сфері, з'являються нові засоби комунікації та способи передачі інформації, – проте важко не погодитися, що названі функції не втратили своєї актуальності й так і залишаються одними з ключових для урядових комунікацій воєнного часу.

Той же Маккенна зазначає, що і під час Першої, і під час Другої світових війн лідери країни усвідомили, що володіння інформацією є вирішальним для перемоги, а разом з цим і для збереження остаточної «правди національної парламентської демократії» [15].

Водночас, справлятися з цим викликом у XXI столітті стає все складніше, оскільки невід'ємною і традиційною частиною російської військової агресії є й

інформаційна війна. І одним із завдань урядових комунікацій у цих умовах є і боротьба на інформаційному фронті.

Представниця відділу громадської дипломатії НАТО Герлінда Нігус ще у 2015 році, під час виступу на Київському міжнародному комунікаційному форумі, коментуючи інформаційні війни, які ведуться на Сході та Півдні, у тому числі, російською федерацією, заявила, що дійові особи використовують комунікацію як зброю і вдаються до витонченої пропаганди та дезінформації.

«Донині нам ще майже ніколи не доводилося стикатися з настільки добре профінансованими, майстерно організованими, брудними і безжальними інформаційними і медійними кампаніями. Користуючись відкритістю наших суспільств, такі кампанії прагнуть підірвати наші спільні цінності, збентежити нас, деморалізувати. Живлячись соціальними мережами, Інтернетом і поширенням нових засобів масової інформації, їхня пропаганда становить елемент того, що сьогодні ми називаємо гібридною війною», – заявила Нігус [18].

І зараз, через майже 8 років після сказаного, цілі й методи інформаційної війни, яку веде росія, точно не послабилися.

Герлінда Нігус також дає поради і презентує підхід НАТО – як комунікувати в період інформаційної війни:

- **Залишатися вірними цінностям:** бути надзвичайно точними і правдивими у тому, що говоримо, а також швидкими і відповідальними у діях.

- **Зберігати єдність і підніматися на захист нашого бачення суспільства:** демократія не є бездоганною, але це найліпша форма правління і суспільства, що будь-коли існувала.

- **Підкріплювати слова діями.** Тут Нігус наголошує на важливості мати професійні кадри в галузі комунікацій – людей, які були б у змозі роз'яснювати політику і плани організації. «Це один із висновків, який ми зробили за підсумками наших операцій у Косові й Лівії, і це залишається для нас важливим завданням», – зазначила експертка.

- **Комунікація має бути невід’ємною складовою планування політики.**

- **Розвиток аналітичного потенціалу.**

- **Використання всіх наявних інструментів і каналів комунікації за доцільністю:** комунікацію слід будувати з урахуванням інтересів кожної конкретної цільової аудиторії. Підхід НАТО означає відповідати на пропаганду не пропагандою, а лише правдою і фактами. «Виправляючи хибні уявлення, зокрема, шляхом розвінчання викривлених історичних посилянь Росії, шляхом демонстрації її реальних вчинків, а також шляхом відновлення норм міжнародного права, які вона порушує», – наголошує Герлінда Нігус.

- **Координація і співпраця з іншими країнами, зокрема, членами НАТО:** успішно долати величезні виклики можна лише спільними взаємодоповнюваними зусиллями. Необхідно активізувати співпрацю і координацію з іншими міжнародними організаціями, насамперед – з Європейським Союзом.

- **Сприяння розвитку потенціалу партнерів.** Герлінда Нігус наголошує на тому, що успішні урядові комунікації і вільні ЗМІ є вирішальними для збереження згуртованості тих країн, які потерпають від пропаганди і дезінформації росії.

- **Слухати і взаємодіяти.**

- **Постійно навчатися [18].**

Хоч рекомендації стосуються країн-членів НАТО і були озвучені ще до повномасштабної агресії, яка, безсумнівно, поглибила і проблему інформаційної війни, до них необхідно дослухатися, особливо в контексті руху України до Північноатлантичного Альянсу.

Невід’ємними для держави, особливо в умовах війни, у тому числі, інформаційної, є й стратегічні комунікації. У Стратегії інформаційної безпеки вони визначені як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю,

військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» [9].

Ольга Сальнікова, Ігор Сівоха та Андрій Іващенко з Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського визначають основні завдання стратегічних комунікацій в умовах протидії гібридній війні: «демонізація і деморалізація противника; легітимізація своїх дій в очах населення; мобілізація цільових груп населення; підтримка власних політичних еліт. Для вирішення цих завдань додатково стратегічні комунікації здійснюють: моделювання поведінки противника; імітацію його рішень в залежності від умов; вибір найефективнішого інформаційного впливу; вибір каналів впливу» [19].

При цьому стратегічні комунікації автори визначають як «діяльність, яка скоординована на стратегічному (воєнно-політичному) рівні управління і спрямована на управління процесами прийняття рішень як всередині країни (групи країн), так і за її межами з метою досягнення перемоги над противником» [19].

Саймон Елліот і Марк Віггем у книзі «Комунікація союзників з громадськістю під час Другої світової війни» пишуть, що, «незважаючи на всі негативні конотації, пов'язані з поняттям пропаганди, під час Другої світової війни, більшість урядів воюючих держав усвідомлювали бажаність використання пропаганди в умовах “тотальної війни” для представлення своїх позицій громадськості як на Батьківщині, так і за кордоном» [20].

Автори визначають, для чого потрібна пропаганда в сучасній війні:

- мобілізувати ненависть до ворога;
- переконати населення у правоті власної справи;
- заручитися активною підтримкою та співпрацею з нейтральними країнами;
- посилити підтримку союзників [20].

1.3. **Методологія дослідження урядових комунікацій**

Згідно з визначенням науковця Володимира Юринця, «під методологією наукового дослідження розуміють сукупність принципів, засобів, методів і форм організації та проведення наукового пізнання поставленої проблеми» [21].

Поняття «метод» В. Юринець визначає як «підхід, засіб або прийом теоретичного та експериментального дослідження або практичного втілення явища чи процесу». Як зауважує науковець, «загалом методи дослідження – це інструменти, за допомогою яких вирішують ті чи інші проблеми, відкривають закономірні зв'язки досліджуваних явищ і процесів Сукупність методів, необхідних для проведення результативного дослідження, становить методіку дослідження, яка, незважаючи на свою індивідуальність під час вирішення конкретного завдання, має сталу структуру» [21].

Виокремлюють емпіричний і теоретичний рівні дослідження. Для емпіричного рівня дослідження характерними є методи спостереження, експерименту, опису, статистики тощо. Для теоретичного рівня дослідження, зокрема, використовують методи аналізу-синтезу, індукції-дедукції, аналогії [21].

Габрієлла Бірта і Юрій Бургу в посібнику «Методологія і організація наукових досліджень» зазначають, що «емпіричне пізнання здійснюється в процесі досвіду, що розуміється в самому широкому сенсі, тобто як взаємодія суб'єкта з об'єктом, при якому суб'єкт не тільки пасивно відображає об'єкт, а й активно змінює, перетворює його». Згідно з визначенням науковців, «емпіричний метод полягає в послідовному здійсненні наступних п'яти операцій: спостереження, вимірювання, моделювання, прогнозування, перевірка прогнозу» [22].

У процесі підготовки цього дослідження було використано методи як теоретичного, так і емпіричного рівнів.

Серед теоретичних у роботі було застосовано методи дедукції, аналізу та порівняння.

Метод дедукції, логіка якого розгортається від загального до конкретного [21], використовувався при вивченні визначень теоретичного і практичного аспектів урядових комунікацій в Україні та світі.

Під час дослідження також було задіяно метод аналізу, який Володимир Юринець визначає як «метод наукового пізнання, за логікою якого ціле розкладають на частини, що є складовими цього цілого» [21]. Цей метод застосовувався під час вивчення та визначення ролі, завдань та функцій урядових комунікацій.

Метод порівняння використовувався у роботі під час зіставлення урядових комунікацій в Україні та зарубіжних державах, чий досвід може бути корисним для запозичення і застосування в Україні.

Основним емпіричним методом, що застосовувався у процесі дослідження, був метод спостереження.

Зважаючи на тему та специфіку роботи, під час дослідження урядових комунікацій під час воєнного стану використовувався й метод контент-аналізу. За визначенням українського професора Валерія Іванова, «контент-аналіз — це якісно-кількісний метод вивчення документів, який характеризується об'єктивністю висновків і строгістю процедури та полягає у квантифікаційній обробці тексту з подальшою інтерпретацією результатів» [23].

У процесі дослідження та вироблення рекомендацій було застосовано технологію бенчмаркінгу. Його український науковець, доктор наук з державного управління Валерій Тертичка визначає як «систематичний процес виявлення кращих організацій і оцінки їхніх послуг та методів їх продукування з метою використання передового досвіду цих організацій» [24].

До того ж, при підготовці кваліфікаційної роботи було проаналізовано ряд наукових праць, статей, посібників, монографій та іншої літератури, а також – нормативно-правові акти.

1.4. Висновки до розділу 1

Проаналізувавши ряд наукових праць, статей, посібників, присвячених темі комунікацій та державного управління, можна зробити висновок, що питання комунікації органів державної влади досліджували багато українських вчених. Однак саме поняття «урядові комунікації» проаналізовано і вивчено в Україні недостатньо ґрунтовно.

Те ж саме можна сказати і про нормативно-правове регулювання сфери урядових комунікацій в Україні. Серед офіційних документів це поняття зустрічається лише у Стратегії інформаційної безпеки та не закріплено в інших нормативно-правових актах, навіть тих, які стосуються безпосередньо регулювання діяльності Кабінету Міністрів України.

З'ясовано, що урядові комунікації в Україні потребують більш ґрунтовного дослідження та закріплення цього поняття на рівні нормативно-правових актів для того, аби у цій сфері не виникало різночитань.

Чинні нормативно-правові акти також не передбачають правил і особливостей здійснення урядових комунікацій під час правового режиму воєнного стану. А обмеження, у тому числі, в інформаційній сфері, які можуть застосовуватися у цей особливий період, передбачені Конституцією України і не містять деталей щодо комунікації держави з суспільством, зокрема, щодо урядових комунікацій.

Водночас, встановлено, що урядові комунікації – сфера достатньо добре вивчена в державах Західної Європи. І здебільшого це поняття поширюється не лише на комунікацію центрального органу виконавчої влади, а й на всі державні інституції та органи місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2. СТАНОВЛЕННЯ УРЯДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Становлення урядових комунікацій у Великій Британії впродовж Першої та Другої світових війн

Історія урядових комунікацій у Великій Британії налічує понад 100 років. І, як пише дослідник британських урядових комунікацій, історик Александер Маккенна у своїй книзі «100 років урядової комунікації», відлік її прийнято починати саме від часів розпаду Першої світової війни [15].

Першою інституцією, яка займалася урядовими комунікаціями у Великій Британії, стало Бюро військової пропаганди. Флоріан Альтенхьонер пише, що воно було створене у 1914 році, за кілька тижнів від початку Першої світової війни, коли британський Уряд відчув, що піддається зростаючому потоку німецької пропаганди. Бюро також відоме за назвою Веллінгтон-хаус, і його основним завданням була пропаганда, спрямована за кордон та заохочення Сполучених Штатів Америки вступити у війну на боці союзників [25].

Міністерство закордонних справ Великої Британії стало першим міністерством, яке створило відділ новин у 1914 році. Воно так само прагнуло зосередитися на пропаганді в Сполучених Штатах Америки.

9 лютого 1917 року британський уряд створив Департамент інформації. А поруч з ним, у серпні 1917 року, було створено Національний комітет з військових цілей (National War Aims Committee).

У лютому 1918 року Департамент інформації став Міністерством інформації. На думку Александера Маккенни, зі створенням цього «відповідного» міністерства, почалася коротка, але «майже золота доба» урядових комунікацій часів війни.

«Вперше урядова комунікація у воєнний час стала чимось більшим, ніж пропаганда і вербування», – пише Маккенна [15].

Так, Міністерство інформації докладало цілеспрямованих зусиль для використання сучасних каналів комунікації в різних сферах державної політики. У кінотеатрах транслювалася кінохроніка з фронту, на власних кіностудіях Міністерства знімали фільми для інших урядових відомств, розроблялися практичні брошури для пояснення нових процедур британській громадськості – зокрема, щодо запровадження продрозкладки.

Міністерство інформації було ліквідоване 13 листопада 1918 року – за два дні після перемир'я. Тоді вважалося, що у мирний час немає виправдань для існування такої організації.

Міністерство інформації знову стало повноцінною інституцією 4 вересня 1939 року, наступного дня після оголошення війни Німеччині. Воно здійснювало контроль за внутрішньою службою BBC, а Міністерство закордонних справ – за закордонним мовленням.

Як зауважує Маккенна, у 1941 році Міністерство інформації дещо змінило підходи і почало давати людям те, чого вони потребували: новини про хід війни [15].

«Не було особливо важливо, були ці новини хорошими чи поганими. Важливим було відчуття того, що уряд достатньо довіряє людям, щоб бути чесним з ними щодо того, як просувається війна, в якій, на думку переважної більшості населення, Британія не мала іншого вибору, окрім як боротися», – пише Александер Маккенна [15].

При цьому, пропаганда на кшталт розповідей про звірства часів Великої війни була мало потрібна, оскільки жорстокість німецької воєнної машини прийшла в життя кожного [15].

Історик Девід Велч акцентує на висловах сера Джона Рейта, призначеного у 1940 році міністром інформації Великої Британії, який перед цим обіймав посаду генерального директора BBC. Зокрема, він казав, що «новини – це ударні війська пропаганди», і водночас наголошував, що пропаганда повинна говорити «правду, нічого крім правди і, наскільки це можливо, всю правду» [23].

У Міністерстві інформації працював відділ виставок, який займався донесенням інформації до громадян через мережу вітрин. Нові інформаційні кампанії та експозиції розповсюджувалися регулярно. Більше того, ці виставки перевозили і демонстрували в різних країнах світу. Виставки воєнного часу були потужним комунікаційним інструментом. Вони впливали на свідомість людей щодо певних тем, а також виконували функцію розваги [26].

Окремою особливістю урядових комунікацій Великої Британії в часи Першої і Другої світових війн стали плакати з короткими і гучними слоганами, що легко запам'ятовувалися і спонукали до дії. Відомий постер «Зберігайте спокій і продовжуйте» (Keep Calm and Carry On) був підготовлений влітку 1939 року, щоб бути випущеним напередодні війни. Британський дослідник Генрі Ірвінг зазначає, що подібні плакати створювалися, щоб «заспокоювати громадськість, підкреслюючи впевненість у кінцевій перемозі та наголошуючи на тому, що все суспільство долучилося до воєнних зусиль» [27].

За словами Ірвінга, підтримка морального духу британського народу була однією з головних цілей Міністерства інформації. Для відомства інформація була критично важливою частиною мережі факторів, що сприяли суспільному духу, який в широкому розумінні визначається як: віра людей в те, що війну потрібно вести; що воювати варто; влада робить усе можливе, аби вести війну, і що її буде виграно.

«Ці почуття посилювалися, якщо уряд не вмовляв, не опікав, а ставився до людей як до дорослих, яким можна довірити стільки правди, скільки можна без ризику для військової безпеки», – зауважує Генрі Ірвінг [20].

Варто також відзначити, що напередодні нападу нацистської Німеччини на Велику Британію, Міністерство інформації підготувало інформаційну кампанію з інструкціями, що пояснювали суспільству кроки, які слід здійснити у випадку вторгнення. Результатом стала листівка «Якщо німці вторгнуться до Великої Британії» з практичними інструкціями та порадами, розроблена Міністерством у співпраці з профільними воєнними відомствами [28].

Александр Маккенна наголошує, що Міністерство інформації відіграло центральну роль в перемозі у війні. У 1946 році його було закрито і відразу ж на заміну було утворено Центральний офіс інформації, який, за словами Маккенни, своєю чергою «став вирішальним компонентом у перемозі миру».

Центральний офіс інформації включав плакатну рекламу, виставки, фотографії, публікації та фільми, а також центральний канал для розповсюдження урядових новин, наданих окремими департаментами. Історик зауважує, що така модель комунікації збереглася і в новому тисячолітті [15].

2.2. Інституційне забезпечення урядових комунікацій в Україні та його змінення під час воєнного стану

Комунікативну взаємодію у системі публічного управління зазвичай забезпечують відповідні структурні підрозділи та/або окремі фахівці, зазначає професор Валерій Дрешпак. Такі фахівці або підрозділи, незважаючи на функціонал чи найменування, мають забезпечувати результативну та ефективну комунікативну взаємодію безпосередньо між посадовцями та структурними підрозділами певного органу публічного управління. А крім того – між ними і громадськістю, бізнесом, іншими органами влади [8].

Валерій Дрешпак називає два чинники, згідно з якими визначається місце комунікативного підрозділу в структурі певної організації. По-перше, це місія організації та ступінь її суспільної значущості. Що більше діяльність певного органу публічного управління стосується загальносуспільних проблем, то більш актуальну роль відіграє її комунікативний підрозділ. По-друге, визначальним є ступінь насиченості комунікативного простору. Тобто обсяг інформації, яка в ньому циркулює і стосується, чи може стосуватися, сфери інтересів відповідного органу публічного управління. [8].

З огляду на зазначене, комунікативний підрозділ Кабінету Міністрів України має посідати визначальне місце в структурі Уряду, особливо під час

режиму воєнного стану, коли офіційна урядова інформація може значити дуже багато для всього суспільства.

Пункт 1 параграфу 154 Глави 2 Регламенту Кабінету Міністрів України передбачає, що «Кабінет Міністрів створює умови для здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади шляхом оприлюднення звітів за результатами моніторингу виконання своїх рішень та іншої інформації про свою діяльність у засобах масової інформації, на офіційному веб-сайті Кабінету Міністрів (Єдиному веб-порталі органів виконавчої влади), проведення роз'яснювальної роботи щодо цілей, змісту та механізму реалізації державної політики» [29].

Регламент Кабінету Міністрів України також передбачає забезпечення інформування Секретаріатом КМУ громадськості про рішення, ухвалені на засіданнях Уряду. З цією метою «надаються прес-релізи, організовуються прес-конференції, брифінги членів Уряду, оприлюднюються відповідні матеріали у друкованих та електронних засобах масової інформації» [29].

Регламент КМУ не визначає конкретний департамент чи відділ, який зобов'язаний інформувати громадськість про діяльність Уряду. Водночас, кожне міністерство має прес-службу або відділ/департамент взаємодії зі ЗМІ та громадськістю. Наразі в Кабінеті Міністрів України відсутній єдиний централізований орган, відповідальний за урядову комунікацію. Через це, зокрема, не вдається забезпечити правило «єдиного голосу» в урядових комунікаціях.

Авторський колектив посібника «Комунікації в органах державної влади» окреслює принципи, яких мають дотримуватися міністерства і відомства у рамках КМУ для узгодження комунікації:

- «Департамент інформації та комунікацій із громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів у співпраці з міністерствами забезпечує узгоджене та правдиве інформування громадськості про урядові рішення та дії.

- Міністерства зобов'язані своєчасно повідомляти Департамент інформації та комунікацій із громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів

стосовно питань, що належать до їхньої сфери управління, які мають бути повідомлені громадськості.

- Департамент інформації та комунікацій із громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів має право надавати міністерствам і відомствам рекомендації та інструкції з організації комунікацій» [7].

Як бачимо, такий підхід покликаний координувати комунікацію між міністерствами та відомствами.

Національний інститут стратегічних досліджень в аналітичній доповіді «Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи» у 2014 році вказував, що «питання комунікативної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, ЗМІ, громадськості розпорошені в низці нормативно-правових актів, частину з яких становлять рішення Кабінету Міністрів України». При цьому відсутні загальні стандарти обміну інформацією між владою та суспільством [30].

Навесні 2014 року було створено ряд структур, «покликаних надавати об'єктивну інформацію про події в Україні, протидіяти негативним інформаційним впливам на українських громадян та спотворенню міжнародного іміджу держави». Зокрема, об'єднаний інформаційно-аналітичний центр «Єдина Країна» був створений за дорученням тодішнього віце-прем'єр-міністра Олександра Сича на базі українського національного інформаційного агентства «Укрінформ», і мав стати офіційним інформаційним ресурсом поширення оперативних повідомлень представників органів державної влади, що мають сприйматися як офіційна позиція України щодо всіх подій російсько-українського протистояння. Також було створено Інформаційно-аналітичний центр Ради національної безпеки і оборони України, до основних завдань якого належали: «забезпечення аналітичного та прогнозного супроводження діяльності РНБО щодо здійснення координування діяльності органів виконавчої влади з питань національної безпеки в інформаційній сфері; підготовка пропозицій стосовно інформаційного

супроводження діяльності органів виконавчої влади та правоохоронних органів щодо забезпечення стабілізації суспільно-політичної ситуації в Україні» [30].

Наразі центр не є робочим органом РНБО і працює, як «інформаційний портал для висвітлення війни українського народу проти російсько-фашистських окупантів» і носить назву «Інформаційно-аналітичний центр національної безпеки України» [31].

При цьому, відповідно до рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року “Про створення Центру протидії дезінформації”, уведеного в дію Указом Президента України від 19 березня 2021 року № 106, був утворений Центр протидії дезінформації як робочий орган РНБО [32].

Окрім того, при Міністерстві культури та інформаційної політики України створений Центр стратегічних комунікацій «як один з механізмів протидії дезінформації спільними зусиллями держави і громадянського суспільства». Як зазначається на сайті Центру, його робота «сфокусована на комунікаційній протидії зовнішнім загрозам, зокрема — інформаційним атакам російської федерації». «Ми прагнемо розбудувати сталі державні комунікації для протидії дезінформації та стійкість українського суспільства до неї», – наголошують у Центрі протидії дезінформації [33].

Таким чином, компетенція зазначених установ частково стосується урядових комунікацій, а їхній функціонал частково перетинається.

2.3. Урядові комунікації в Україні під час воєнного стану: запровадження нового порядку нарахування виплат військовослужбовцям

Із запровадженням в Україні воєнного стану після повномасштабного вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року зросла потреба всебічного, оперативного та якісного інформування громадян. Відтак – ще більш важливою стала роль урядових комунікацій. Водночас, це стало

серйозним викликом, враховуючи, що саме поняття «урядові комунікації» не є систематизованим в Україні, про що вже йшлося у першому розділі цієї праці.

Із введенням воєнного стану загальний процес провадження урядових комунікацій в Україні докорінно не змінився. Кабінет Міністрів України, Прем'єр-міністр, міністерства та їх очільники поширюють інформацію про свою діяльність через соціальні мережі; на платформі YouTube публікуються уривки засідань Уряду, Прем'єр-міністр України та окремі міністри періодично проводять брифінги та беруть участь в ефірах загальнонаціонального телемарафону «Єдині новини». Функціонує Урядовий портал – єдиний веб-портал органів виконавчої влади України.

Однією з особливостей урядових комунікацій під час воєнного стану є те, що відкритість і публічність роботи Кабінету Міністрів України загалом та окремих міністерств зокрема, може обмежуватися. Так, доступ для представників засобів масової інформації до будівлі Уряду є закритим, брифінги та пресконференції урядовців проводяться нерегулярно і зазвичай оприлюднюються вже в записі. Так само не транслюються наживо засідання Уряду. Таким чином, ще більш важливою стає роль урядових комунікацій, оскільки та інформація, яку оприлюднює КМУ та його представники, стає основним офіційним першоджерелом і для журналістів, і для суспільства.

На вже згаданому Урядовому порталі є розділи «Новини Уряду», де розміщуються інформаційні повідомлення про рішення, ухвалені на засіданнях Уряду; діяльність Прем'єр-міністра, віцепрем'єрів, а також розділ «Новини органів влади», де публікується інформація про діяльність міністерств та інших органів виконавчої влади [34].

При цьому, кожне міністерство на своєму веб-сайті та соціальних мережах також регулярно інформує про свою діяльність. Варто відзначити, що кожне міністерство має свій власний візуальний стиль та дизайн оформлення матеріалів, манеру подачі повідомлень. Немає єдиного стилю у візуалізації.

Таким чином, помітно, що в Україні відсутній єдиний підхід та єдині вимоги до діяльності пресслужб та комунікаційних підрозділів міністерств, що, на мою думку, потребує унормування.

Також у структурі Кабінету Міністрів України відсутня посада на кшталт речника Уряду, яка б передбачала порядок інформування суспільства про діяльність КМУ та координацію між комунікаційними відділами та пресслужбами міністерств. Подібні функції виконують міністр Кабінету Міністрів України Олег Немчінов та представник КМУ у Верховній Раді України Тарас Мельничук: саме вони найчастіше виступають першоджерелом новин про рішення Уряду. Однак такий функціонал не закріплено з цими посадами у нормативно-правових актах. А сам Тарас Мельничук після призначення на посаду розповідав, що забезпечуватиме комунікацію між КМУ та депутатським корпусом. «Зокрема це комунікація міністерств з парламентськими комітетами та депутатів особисто з представниками Уряду», – уточнював Мельничук [35].

Серед головних особливостей урядових комунікацій під час воєнного стану в Україні є те, що однією з ключових та найважливіших тем стала інформація, пов'язана власне з повномасштабною війною. Це і дані про ведення бойових дій, заміновані території, евакуацію населення, обмін полоненими тощо. На мою думку, у таких комунікаціях невід'ємною має бути співпраця з Міністерством оборони України, Генеральним штабом Збройних Сил України та іншими оборонними відомствами. Зокрема, тому що інформація про власне ведення бойових дій та решта даних, що стосуються безпосередньо війни, можуть бути чутливими та/або небажаними чи забороненими для розголосу.

У зв'язку з цим наведу приклад комунікації стосовно очікуваного контрнаступу України на Сході держави навесні 2023 року. В інформаційному просторі України та світу активно розповсюджувалися коментарі різних посадовців та експертів – міжнародних та українських – стосовно планування наступальної операції Збройних Сил України на Сході держави, у Донецькій та Луганській областях.

Заступниця міністра оборони Ганна Маляр заявила, що офіційно говорити про плани Збройних сил України та контрнаступ можуть лише три особи: Президент, міністр оборони та головнокомандувач ЗСУ [36].

Водночас, Прем'єр-міністр України в коментарі журналістам заявляв, що контрнаступ ЗСУ очікується «найближчим часом» [37].

Це, на мою думку, є підтвердженням недостатньої координації між комунікаційними підрозділами Уряду з оборонними відомствами.

Координація в комунікаціях необхідна також між Кабінетом Міністрів України з іншими органами влади й посадовцями для дотримання принципу «єдиного голосу». Підтвердженням цього є приклад, коли навесні 2023 року, з різницею в один день прозвучали протилежні тези від віце-прем'єр-міністра – міністра з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України Ірини Верещук та уповноваженого Верховної Ради України з прав людини Дмитра Лубінця. Урядовиця закликала мешканців тимчасово окупованих територій не брати російські паспорти і не співпрацювати з ворогом [38]. Тоді як омбудсмен в ефірі телемарафону порадив українцям на окупованих територіях брати російські паспорти задля їх власної безпеки [39].

Важливою складовою комунікацій, пов'язаних з воєнним станом, є попередження про небезпеку, інструкції, роз'яснення, алгоритми дій для громадян в екстремальних ситуаціях, поширення каналів зв'язку для отримання ними важливої інформації або навпаки – для надання громадянами важливих даних.

Як приклад можна навести комунікацію Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. У себе на сайті та соціальних мережах міністерство публікує важливу інформацію для громадян. Наприклад, про отримання безоплатної психологічної допомоги [40], правила проходження блокпостів [41], сервіси для допомоги переселенцям [42]. Однак така важлива інформація мала б бути розповсюджена більшою кількістю каналів комунікації для охоплення якомога більшої кількості громадян. Наразі її охоплення недостатнє. На фейсбук-сторінці Міністерства з питань

реінтеграції тимчасово окупованих територій України такі публікації набирають менше двох десятків уподобань, Урядовий портал не дублює цю інформацію на сайті, а окремі інформаційні матеріали на зразок інформаційних стендів Міністерства інформації часів Другої світової війни у Великій Британії, не випускаються.

Водночас, про деякі питання безпеки Уряд попереджає громадян за допомогою смс-інформування. Зокрема, смс-повідомлення з попередженням про небезпеку мін та вибухонебезпечних предметів і правилами безпеки щодо поводження з ними запустило Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Як заявляли у відомстві, це допоможе «розширити аудиторію і ознайомити більшу кількість населення України з основними правилами поводження з вибухонебезпечними предметами та попередити випадки травмування цивільних осіб» [43].

Дійсно, смс-інформування дозволяє охопити набагато більшу аудиторію, на відміну від соціальних мереж. Однак цей канал комунікації використовується Урядом несистематично і лише в поодиноких випадках.

Як пише дослідник британських урядових комунікацій Александер Маккенна у книзі «100 років урядової комунікації», у контексті новин британський Уряд мав у своєму розпорядженні інструмент величезної сили: суспільний мовник BBC [15].

За аналогією, варто зазначити, що в Україні з перших днів введення воєнного стану працює телемарафон «Єдині новини», який об'єднав найбільші українські телеканали: ICTV, «1+1», «Інтер», НСТУ, «РАДА», «Ми – Україна». До створення контенту долучаються Збройні сили України, РНБО, Офіс Президента та інші урядові структури, які впливають на розвиток подій. А за інформацією Міністерства культури та інформаційної політики, телемарафон має найвище охоплення та ступінь довіри в інформаційному полі [44].

Таким чином, цей потужний канал варто активніше використовувати Уряду для комунікації з суспільством, у тому числі, для просування інформаційних кампаній.

Прикладом вдалої, такої, що запам'ятовується та спонукає до дії, інформаційної кампанії воєнного часу можна навести кампанію Міністерства внутрішніх справ України щодо формування штурмових бригад «Гвардія наступу» [45].

Для поширення інформації про бригади і заохочення громадян вступати до лав «Гвардії наступу» використовувалися різноманітні канали комунікації: реклама у ЗМІ, зокрема, загальнонаціональному телемарафоні та на радіо, зовнішня реклама. Був створений окремий сайт і сторінки у соціальних мережах з інформацією про набір у бригади та діяльність новостворених бригад.

Згадуючи роль Міністерства інформації Великої Британії часів Першої та Другої світових війн, варто провести аналогію з Міністерством культури та інформаційної політики України. При цьому було б неправильно стверджувати, що МКІП в Україні виконує роль головного комунікатора Уряду з суспільством під час війни. Оскільки, як уже зазначалося, кожне міністерство поширює свою «профільну» інформацію, яка також певним чином у певних ситуаціях стосується специфіки роботи під час воєнного стану.

Водночас, як вже було згадано, при МКІП створено Центр стратегічних комунікацій. Як зазначається на сайті, «робота Центру сфокусована на комунікаційній протидії зовнішнім загрозам, зокрема — інформаційним атакам російської федерації» [33].

Також на базі Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ», яке належить до сфери управління МКІП і є державною організацією [46], після початку повномасштабної війни було створено проєкт «Медіа Центр Україна» як «об'єднання зусиль уряду та громадських ініціатив», де проводяться брифінги, пресконференції та інші заходи для журналістів та суспільства [47].

Крім того, Міністерство культури та інформаційної політики України створило Об'єднану платформу культури та медіа під час війни. На веб-сайті Платформи зібрано посилання на проєкти МКІП, які «покликані привернути

увагу світу до жахів, які відбуваються в Україні. До стійкості та віри, яку проявляє український народ» [48].

До того ж, на базі Міністерства оборони України 18 серпня 2022 року було повідомлено про старт Мілітарі медіа центру для ЗМІ, який, за словами заступниці міністра оборони Ганни Маляр, мав «забезпечити просування єдиної інформаційної політики щодо відсічі збройної агресії російської федерації проти України» [49].

Як бачимо, за участі Уряду після введення воєнного стану в Україні було створено ще низку медіацентрів та проєктів, які мали стати складовою урядових комунікацій щодо питання війни та широкомасштабної російської агресії в Україні.

Також варто зазначити, що в умовах повномасштабної війни одним із викликів урядової комунікації став надлишок жорстокої та особливо чутливої інформації, фото- і відеоматеріалів на кшталт масових поховань цивільних громадян та військових, катувань, випадки страт українських полонених солдат російськими військовими, терористичних актів та масових обстрілів цивільної інфраструктури з численними жертвами серед мирного населення. У цьому контексті є два фактори: з одного боку, такі випадки варто висвітлювати як ще один доказ жорстокості й аморальності противника, у тому числі – для демонстрації цього світові і західним союзникам. З іншого боку, необхідно зберігати коректність, уникати зайвої емоційності в подачі інформації аби ще більше не травмувати рідних і близьких постраждалих і жертв та не ламати моральний дух усього суспільства.

З початком повномасштабної війни окремі міністерства та представники Уряду почали застосовувати у своїх комунікаціях кардинально новий, незвичний для урядовців, стиль і тональність для того, аби підтримали моральний дух, підбадьорити громадян і запевнити в перемозі.

Гумор та меми стали однією з особливостей комунікації українських урядовців під час повномасштабної війни.

Про це пише і комунікаційниця ГО «Інтерньюз-Україна» Софія Максимів. Зокрема, вона зауважує, що посадовці усвідомили, що жарти також є ефективною складовою комунікації. Експертка констатує, що українські державні інституції у своїх комунікаціях постали «врівноваженими, палкими, впевненими та сміливими» [50].

«Впевнений, що після нашої перемоги “москва” стане однією з найпопулярніших локацій для дайверів. А туристи зі всього світу будуть в українському Криму піднімати келихи фантастичного кримського вина під хороший тост - “за російський військовий флот – до дна!”», – завершив свій допис у соцмережі «Фейсбук» до річниці потоплення крейсера «москва» міністр оборони України Олексій Резніков [51].

«Чула, що почалась дискусія з перейменування росії в московію. Особисто мені байдуже, яку назву носитиме країна-ворог. Однак, виявляється, що вони не хочуть, щоб їх називали московією. Не розумію, в чому проблема. Нормальна назва», – так прокоментувала ініціативу щодо перейменування російської федерації віце-прем'єр-міністр – міністр з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України Ірина Верещук на сторінці у фейсбуці [52].

Варто відзначити, що до такого стилю комунікації частіше вдаються очільники міністерств. Тоді як офіційні сторінки Кабінету Міністрів України та окремих міністерств у соцмережах здебільшого зберігають офіційну стриману тональність повідомлень.

Окремо варто звернути увагу на урядові комунікації, спрямовані на закордонну аудиторію. А коли держава перебуває у повномасштабній війні, такі комунікації, націлені на західних союзників, набувають особливо важливого значення. У цьому контексті варто пригадати, що саме комунікаціям, спрямованим на переконання Сполучених Штатів Америки вступити у Першу світову війну на боці союзників, було приділено дуже багато уваги і докладено значних зусиль. Зокрема, саме таке завдання стояло перед відділом новин Міністерства закордонних справ Великої Британії.

У комунікаціях, націлених на міжнародну аудиторію, колосальна робота лягає на Міністерство закордонних справ, дипломатичний корпус. Однак це ніяк не применшує значення комунікацій представників інших органів влади із зарубіжними колегами та іноземними ЗМІ.

Як наголошує авторський колектив посібника «Комунікаційний інструментарій для державних службовців», головне завдання міжнародної комунікації – «допомога у досягненні політичних та економічних цілей України». Традиційна дипломатія, міждержавне спілкування урядів, підтримка публічної дипломатії забезпечують активну присутність України на міжнародній арені. Ключову роль у традиційній та публічній дипломатії відіграють Міністерство закордонних справ і його дипломатичні представництва за кордоном. Проте, як підкреслюють автори посібника, варто пам'ятати, що на репутацію України впливають дії всіх державних установ та їх представників [53].

Із цим важко не погодитися. А ще варто додати, що під час повномасштабної російської агресії в Україні всі публічні заяви та інтерв'ю українських посадовців привертають особливу увагу у світі.

Як зазначає експертка з державних комунікацій Даля Банкаускайте, «спілкування з міжнародними медіа – невід'ємна частина роботи будь-якої пресслужби». Вона наголошує, що «важливі інформаційні повідомлення слід готувати не лише українською, а й англійською мовою, а у разі потреби – російською чи іншою іноземною мовою» [7].

Автори посібника «Комунікації в органах державної влади» акцентують на ролі Міністерства закордонних справ у міжнародній комунікації, а також звертають увагу на місії речника МЗС, «який на щоденній основі спілкується з українськими та іноземними журналістами і проводить регулярні брифінги, забезпечує доведення до них інформації про основні пріоритети внутрішньої і зовнішньої політики України, спростування неправдивої та тенденційної інформації про нашу державу, оперативне реагування на кризові ситуації, пов'язані з подіями навколо України та з її громадянами» [7].

Тут варто відзначити, що Урядовий портал і веб-сайти міністерств мають також і англійську версію. Проте не всі новини Уряду на порталах дублюються англійською мовою. Очільники міністерств здебільшого дублюють свої дописи у соцмережі Твіттер англійською. Речник МЗС Олег Ніколенко також на своїй сторінці у Твіттері комунікує англійською мовою, адже ця мережа спрямована здебільшого на закордонну аудиторію.

Аналізуючи урядові комунікації на міжнародну аудиторію, необхідно зазначити, що в інтерв'ю та коментарях західним ЗМІ риторика українських посадовців часто є більш різкою, ніж для внутрішньої аудиторії. Співкери намагаються наголосити на серйозності ситуації та небезпеці загроз під час тривалої російської агресії, тоді як у меседжах, які спрямовані на українців, посили є більш «заспокійливими».

Українські урядовці під час повномасштабної війни вдаються до креативних і незвичних способів передачі потрібних меседжів. Так, Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль у квітні 2023 року відвідував з робочими візитами Канаду та США літаком, на який було нанесено емодзі, які можна трактувати як прохання надати Україні винищувачі [54].

У межах тієї ж поїздки на зустрічі з міністром оборони США Ллойдом Остіном у Вашингтоні Денис Шмигаль особисто закликав надати Україні американські винищувачі-бомбардувальники F-15 і F-16 [55].

З 1 лютого 2023 року в Україні змінився порядок нарахування виплат військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу, поліцейським та їхнім сім'ям під час дії воєнного стану. Зміни було запроваджено Постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 168» [56].

До запровадження змін від початку повномасштабної війни усі військовослужбовці та працівники силових структур отримували щомісячні доплати в розмірі 30 тисяч гривень. А зміни передбачали, що такі доплати щомісяця отримуватимуть лише ті військовослужбовці, які «входять до складу угруповань Сил оборони країни і які виконують бойові або спеціальні завдання

згідно з бойовими наказами або розпорядженнями командирів військових частин» [57].

Тобто відповідні надбавки були скасовані для решти службовців Сил безпеки і оборони. Водночас, для військових було підвищено оклади.

Зміни викликали обурення і нерозуміння у суспільстві. Здебільшого, це сталося через відсутність належної комунікації та зрозумілого роз'яснення з боку Уряду.

Про таке рішення Кабінет Міністрів України та зокрема Міністерство оборони України не попереджали військових і суспільство – про це стало відомо з новин засобів масової інформації уже після ухвалення відповідного рішення. І виглядали відповідні новини здебільшого як те, що Уряд скасував премії військовим.

Пізніше, коли стало очевидним нерозуміння суспільством ухваленого рішення, почали з'являтися офіційні роз'яснення з боку МОУ щодо нарахування додаткової грошової винагороди [58].

Проте ці роз'яснення були надані з використанням складних формулювань та, головне, там не було пояснено причин такого рішення.

Також цю тему зачіпали міністр оборони та інші посадовці МОУ в інтерв'ю та коментарях ЗМІ.

Зокрема, міністр оборони України Олексій Резніков озвучував тезу про «справедливість» такого рішення. А другим фактором він називав заощадження.

«Ми отримували сигнали саме від бійців про те, що хлопці, які реально на "нулі" і ризикують, отримують 100 000 грн. А сили забезпечення, які за 20-30-40 км не ризикують так своїм життям, але теж отримують 100 000. Це несправедливо», – говорив міністр в інтерв'ю виданню «Ліга.нет» [59].

Однак тут Олексій Резніков прокоментував порядок нарахування 100 тисяч гривень, а не доплат у 30 тисяч гривень, зміни в нарахуванні яких і викликали резонанс і нерозуміння в суспільстві.

В іншому інтерв'ю для видання «Українська правда» міністр оборони також наголошував на справедливості та бюджетній спроможності, коментуючи скасування додаткової винагороди багатьом військовослужбовцям [60].

На сайті Президента України було навіть зареєстровано декілька петицій із вимогою повернути обов'язкові щомісячні виплати в 30 тисяч гривень усім військовослужбовцям. Деякі з них набрали необхідних понад 25 тисяч підписів.

У відповіді на одну з петицій Президент України зазначив, що «на сьогодні з метою забезпечення соціальної справедливості щодо стимулювання військовослужбовців Урядом здійснено низку заходів щодо диференціації розмірів вказаної винагороди залежно від місця, умов та особливостей проходження служби у формуваннях сил безпеки і оборони України». Глава держави доручив Прем'єр-міністру України «комплексно опрацювати порушені в електронній петиції питання, звернувши особливу увагу на забезпечення належного соціального захисту військовослужбовців та дотримання принципів справедливості щодо стимулювання військовослужбовців сил безпеки і оборони України, які беруть безпосередню участь у бойових діях» [61].

Однак з боку Прем'єр-міністра та інших представників Уряду комунікації з цього питання не було.

Через понад два місяці, на початку квітня 2023 року, Верховна Рада України ухвалила Закон із врахуванням поправки, яка передбачає повернення обов'язкових виплат 30 тисяч гривень щомісячно «військовослужбовцям, представникам рядового та начальницького складу цивільного захисту, поліцейським — незалежно від того, які завдання покладені на цих людей та в яких районах вони проходять службу» [62].

Після цього в інформаційному просторі почали з'являтися коментарі стосовно неможливості виконання такого рішення через нібито відсутність необхідних коштів у Державному бюджеті. Однак здебільшого ці коментарі лунали від народних депутатів України та представників Офісу Президента. КМУ, МОУ чи Міністерство фінансів України або окремі урядовці цю тему не

коментували. Однак це було б правильно і логічно з точки зору комунікації: роз'яснити суспільству можливість або неможливість відновлення таких виплат мали б урядовці – ті, хто власне й має відповідну компетенцію та повноваження. Зокрема й тому, що при скасуванні виплат проблема нестачі бюджетних коштів не лунала як ключова при ухваленні даного рішення. А головне – тому що ініціатором рішення про скасування виплат був саме Уряд.

Ця ситуація стала наочним прикладом невдалої комунікації з боку Уряду і продемонструвала декілька проблем, які існують в урядових комунікаціях в Україні. Це відсутність єдиного голосу в комунікації Уряду та інших державних установ, відсутність належної координації між міністерствами та відомствами та невикористання наявних каналів комунікації та спікерів для роз'яснення суспільству важливих новацій та змін. Що особливо потрібно і важливо під час воєнного стану, і, більше того, що стосується умов і забезпечення військовослужбовців.

2.4. Висновки до розділу 2

Аналіз урядових комунікацій у Великій Британії під час Першої та Другої світових війн продемонстрував важливість і значущість відомств, які були визначені ключовими у здійсненні урядових комунікацій.

Установлено, що на відміну від Великої Британії, в Україні немає єдиного відомства, який би відповідав за урядові комунікації. Водночас, в Україні створено низку урядових організацій та медіацентрів, що функціонують при деяких міністерствах, і які, своєю чергою, також додатковими урядовими каналами комунікації. Таким чином, це може вказувати на певну розпорошеність офіційних джерел, через які Уряд комунікує з суспільством.

Аналіз особливостей та визначальних рис урядових комунікацій в Україні після повномасштабного вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року демонструє появу гумору та неформального стилю в комунікаціях очільників міністерств. Це обумовлено важливістю підтримувати моральний дух і

впевненість суспільства у майбутній перемозі. При цьому аналіз урядових комунікацій під час воєнного стану показує наявність певних проблемних питань, які потребують впорядкування і вирішення.

Приклад з комунікацією Урядом зміни в порядку нарахування виплат службовцям Сил безпеки і оборони підтверджує існування проблеми відсутності єдиного голосу в урядових комунікаціях в Україні та координації між комунікаційними підрозділами Уряду з оборонними відомствами, що є дуже важливим особливо в умовах воєнного стану.

До того ж, розглянувши даний приклад, можна зробити висновок, що невчасне реагування Урядом на суспільний резонанс призводить до негативних наслідків і розростання проблеми. Так само важливим є вчасне інформування та роз'яснення важливих змін та новацій з використанням усіх доступних каналів комунікації та простими та зрозумілими формулюваннями.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УРЯДОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ

3.1. Кращі світові практики урядових комунікацій

Урядові комунікації Великої Британії почали формуватися з часів Першої світової війни, про що вже зазначалося у попередніх розділах цієї роботи. І з тих пір відповідальними за урядові комунікації в цій державі були різні інституції. З 2013 року у Великій Британії функціонує Урядова комунікаційна служба (Government Communication Service), яка має на меті «забезпечити виняткові стандарти професійної практики для підтримки уряду, реалізуючи пріоритети Прем'єр-міністра та Кабінету Міністрів для побудови сильнішої економіки, справедливішого суспільства, Сполученого Королівства та глобальної Британії» [63].

Александр Маккенна зауважує, що GCS була створена не лише для того, щоб контролювати майбутню ефективність урядової комунікації з підсиленого центру, але й для того, щоб забезпечити високі професійні стандарти та співпрацю між урядовими відомствами [15].

Серед завдань при створенні Урядової комунікаційної служби визначалося: «встановлення єдиних стандартів добору співробітників; поліпшення внутрішньої співпраці в межах державних установ; посилення ролі працівників регіональних комунікативних підрозділів у підтриманні контактів з громадськістю; використання соціальних медіа та цифрових каналів при реалізації усіх комунікативних функцій включно з діяльністю пресслужб» [30].

Як зазначається на офіційному сайті Урядової комунікаційної служби, комунікація є одним з 4 основних важелів державного управління поряд із законодавством, регулюванням та оподаткуванням [63]. Що є ще одним підтвердженням ключової ролі та важливої місії урядових комунікацій у забезпеченні належного врядування.

Британська Урядова комунікаційна служба об'єднує понад 7 тисяч державних комунікаторів, які працюють в урядових департаментах, агентствах та незалежних організаціях. До Служби входять фахівці з маркетингу, залучення стейкхолдерів, внутрішніх комунікацій, медіа, цифрових, соціальних, а також оперативних комунікацій. УКС працює з 25 міністерськими департаментами, 21 позаміністерським департаментом та більш ніж з 300 агентствами й іншими державними органами. Служба не лише обслуговує громадськість Сполученого Королівства, а й просуває інтереси держави за кордоном через мережу комунікаторів, що базуються в посольствах та представництвах по всьому світу.

81% посад Урядової комунікаційної служби центральних урядових департаментів базується в Лондоні, як і переважна більшість вищих посад на державній службі Великої Британії. УКС ставить собі за мету створити для людей більше можливостей розвивати свою кар'єру за межами Лондона, про що зазначено в Стратегії УКС на 2022-2025 роки. Передбачається, що це економічно доцільним, а також дозволить краще відобразити погляди громадян в усіх частинах країни і залучити ширше коло талановитих людей [64].

Сама Урядова комунікаційна служба є одним з 14 підрозділів, що функціонують у системі державної служби Великої Британії. Її очолює виконавчий директор Саймон Бо. УКС підпорядковується директорам департаментів з питань комунікацій та Раді Урядової комунікаційної служби, яку, своєю чергою, очолює Міністр з питань Конституції. Рада УКС надає рекомендації щодо напрямку, функціонування та розвитку професії, а також вимагає звітності за реалізацію основних кампаній.

УКС працює відповідно до Кодексу законів про державну службу, Інструкції з етики та без політичної упередженості [63].

У квітні 2018 року в рамках Урядової комунікаційної служби було створено Групу швидкого реагування, яка займається проблемами та небезпеками, пов'язаними з «фейковими новинами» [63].

До Групи швидкого реагування входять редактори-аналітики, фахівці з аналізу даних, цифрові та медіаексперти. Команда відстежує інформацію, яка поширюється і з якою взаємодіють в Інтернеті, щоб швидко, точно і цілісно виявляти проблеми, що виникають.

«Ми робимо це, щоб краще розуміти новинне середовище, інформувати відомства про нові історії та оцінювати ефективність нашої публічної інформації», – пояснював колишній керівник Офісу урядових комунікацій Великої Британії Алекс Айкен [65].

Розроблено також Урядовий функціональний стандарт у сфері комунікацій, метою якого є «встановлення вимог щодо управління та практики урядової комунікації, щоб забезпечити оперативну та інформативну комунікацію з громадськістю, яка підтримує впровадження політики та пріоритетів Уряду Її Величності та сприяння ефективному функціонуванню державних служб» [66].

У Стандарті відображені принципи здійснення урядових комунікацій у Великій Британії. Так, ті, хто займається плануванням, реалізацією та управлінням комунікацією, повинні, зокрема:

- мати цілі, узгоджені з урядовою політикою та організаційними цілями;
- просувати спільне бачення в Уряді, забезпечуючи відповідність потребам Уряду в цілому щодо політики і стратегічних цілей;
- виступати за єдине реагування на кризові ситуації та управління в надзвичайних ситуаціях;
- просувати культуру різноманітності та інклюзивності, що відображає суспільство;
- через багаторівневу підзвітність забезпечувати ясність, хто ухвалює рішення та відповідає за процеси і результати;
- діяти у співпраці з метою досягнення чіткої, простої та послідовної комунікації від імені Уряду, усувати дублювання та мінімізувати складнощі;

- робити процеси простими, пропорційними та орієнтованими на користувача;
- сприяти можливостям для постійного вдосконалення, ефективності, інновацій та трансформації, якщо це відповідає принципу «ціна-якість»;
- дотримуватися кодексів поведінки на державній службі.

У британських урядових комунікаціях, зокрема, передбачені стандарти комунікацій під час надзвичайних ситуацій та криз. Метою управління комунікаціями в таких ситуаціях є «забезпечення потоку надійної, точної, актуальної та своєчасної інформації до тих, хто її потребує» [66].

Кризовий комунікаційний план має бути розроблений і затверджений заздалегідь з урахуванням відомих ризиків і має бути спрямований на: поінформованість стейкхолдерів; розбудову та підтримку довіри громадськості до уряду та організації; забезпечення достовірності інформації, що подається у засобах масової інформації; відновлення втраченої репутації.

План має оновлюватися, щоб відображати ситуацію, що змінюється, і повинен включати: інформацію на кого може вплинути криза; найгірший сценарій розвитку подій, і як з ним впоратися; ключові повідомлення та канали, які будуть використовуватися.

Комунікація має бути відкритою, прозорою та інформативною, базуватися на встановлених фактах. Мають бути визначені надійні джерела та канали [66].

У Великій Британії з 2014 року також працює Design102 – дизайн-центр Урядової комунікаційної служби. Він надає широкий спектр креативних дизайнерських та відеопослуг центральним органам влади. Design102 надає різноманітні послуги і виробляє різноманітні продукти: від допомоги в розробці та верстці важливих урядових звітів до створення інфографіки, ребрендингу організацій і створення відео- та анімаційного контенту для соціальних мереж [67].

Колишній директор з комунікацій Даунінг-стріт Лі Кейн наголошує, що громадськість сприймає і чує Уряд як єдине ціле. Однак, за необхідності, Уряду

доводиться робити багато різних речей одночасно. «Поряд зі звичайним інформуванням громадськості, наприклад, про нові програми стажування або набір військовослужбовців, центральна роль ефективних урядових комунікацій полягає в тому, щоб “те, що робить уряд”, можна було логічно об'єднати в рамках невеликої кількості тем, які разом створюють цілісний наратив», – вважає Кейн [68].

На його переконання, централізована модель єдиного роботодавця в урядових комунікаціях дозволить уряду говорити одним голосом [68].

Таким чином, одним із основних пріоритетів урядових комунікацій Великої Британії є забезпечення єдиного голосу.

Єдині центри, які створені і працюють у межах Уряду та відповідають за урядові комунікації, – розповсюджена практика й у інших державах. Зокрема, таким чином влаштовано функціонування урядових комунікацій у Польщі.

У складі Канцелярії Прем'єр-міністра Польщі працює Урядовий інформаційний центр, який виконує інформаційне та прес-обслуговування Ради Міністрів, Прем'єр-міністра, віце-прем'єр-міністрів та голови Канцелярії, основне, організаційне та діловодно-канцелярське обслуговування Державного секретаря, пресекретаря Уряду, а також здійснює підтримку структурних підрозділів Канцелярії в наданні інформаційних послуг членам керівництва Канцелярії та допоміжних і консультативно-дорадчих органів Ради Міністрів. Центр створює та забезпечує доступність сторінок Бюлетеня публічної інформації щодо Ради Міністрів та Канцелярії, на польському урядовому порталі, забезпечує підтримку веб-сайтів Канцелярії, а також підтримує зв'язки з громадськістю. Зокрема, відповідає за: випуск інформаційних та рекламних публікацій про роботу Ради Міністрів, діяльність Прем'єр-міністра та інші події, пов'язані з діяльністю Канцелярії; проведення інформаційних кампаній про діяльність Прем'єр-міністра; ведення фотодокументації заходів за участю очільника Уряду; координація діяльності міністерств та Воеводських Управлінь у соціальних мережах; ведення листування Прем'єр-міністра щодо запрошень, меценатства, конкурсів та прохань про благодійну підтримку [69].

Окрім того, до обов'язків Урядового інформаційного центру входить: надання відповідей у сфері доступу до публічної інформації; організаційна та медійна підтримка зустрічей, внутрішніх і міжнародних візитів Прем'єр-міністра, віце-прем'єр-міністрів і керівника Канцелярії, а також візитів іноземних гостей [69].

У Польщі також існує посада речника Уряду, яку з 2019 року обіймає Пьотр Мюллер, що також є Державним секретарем Канцелярії Прем'єр-міністра і депутатом польського Сейму. Речник відповідає за інформаційну політику Уряду, комунікує зі ЗМІ, коментує поточну ситуацію в країні та світі [70].

Речник також забезпечує співпрацю пресекретарів у сфері державного управління. До завдань урядового речника належать, зокрема, такі: роз'яснення політики Уряду, в тому числі шляхом оприлюднення заяв та представлення дій Ради Міністрів громадськості; коментування внутрішніх і зовнішніх подій, що стосуються політики Уряду; реагування на публікації в пресі, радіо і телебаченні, а також на матеріали, поширені в інших засобах масової інформації, що стосуються діяльності органів державного управління та підпорядкованих їм організаційних одиниць, у тому числі, реагування на критику; представлення офіційних повідомлень для публікації в засобах масової інформації; забезпечення взаємодії між службами, відповідальними за реалізацію завдань у сфері інформаційної політики Уряду [71].

Дослідники Карл Магнус Йоханссон і Тапіо Рауніо роблять висновок, що урядова комунікація у Польщі є професійною, оскільки діяльність окремих речників підтримується Урядовим інформаційним центром і координується речником. Однак структура комунікації є децентралізованою, і пресекретарі міністерств можуть вільно представляти та передавати інформацію за погодженням з міністром без будь-якого реального контролю з боку Офісу Прем'єр-міністра. При цьому дослідники, спираючись на інтерв'ю з польськими експертами, роблять висновок, що багато рішень ухвалюються відповідно до вказівок партії чи Уряду [72].

3.2. Можливості адаптування кращих практик в Україні

Питання нагальності реформування системи урядових комунікацій в Україні не нове. Ще 20 січня 2016 року Міністерство інформаційної політики України презентувало концепцію реформи урядових комунікацій. Тодішній міністр інформаційної політики Юрій Стець заявляв, що «МІП бере на себе зобов'язання провести реформу системи урядових комунікацій, впровадження якої дозволить покращити діалог із суспільством та сформуванню розуміння і підтримку реформ Уряду» [73].

«Концепція реформи урядових комунікацій була розроблена за ініціативи МІП, за участі Секретаріату Кабінету Міністрів України, групи незалежних експертів та за підтримки Уряду Великобританії» [74].

Тоді ж при Кабінеті Міністрів України було створено The Communication Reform Group, яка провела аудит комунікаційних ресурсів міністерств. Його результати продемонстрували, зокрема, відсутність єдиної системи комунікаційного менеджменту в Уряді; відсутність прогнозування та стратегічного планування; відсутність внутрішньої комунікації та співпраці між відділами та міністерствами; відсутність цілісної системи передачі знань та навичок, єдиних баз даних. Результати аудиту також показали, що чинне законодавство та більшість державних процедур не відображають сучасних потреб, а міністерства націлені на донесення своїх повідомлень, які інколи не корелюють із стратегією чи політикою Уряду, що призводить до дуже низької обізнаності щодо останніх [75].

Консультант з комунікацій з Великої Британії Мартін Нанн, який багато років працював в Україні, зауважував, що ключовим висновком аудиту урядових комунікацій в Україні стало те, що комунікативна система України «є абсолютно дисфункціональною». На його переконання, суттєво впливає на таку ситуацію відсутність відповідної законодавчої бази. А її немає через те, що не вироблено єдиного словника понять і термінів, що вживаються у сфері [76].

Концепція реформи урядових комунікацій 2016 року передбачала зокрема «виведення управління урядовими комунікаціями на рівень Прем'єр-міністра, визнання комунікації однією зі стратегічних функцій Уряду, створення окремого Урядового офісу комунікацій» [73].

Було навіть розроблено структуру урядових комунікацій та передбачено функції Урядового офісу з комунікацій, структуру управління комунікаційними програмами та базову структуру комунікаційного підрозділу міністерства, що передбачалося впровадити в ході реформи.

На мою думку, такий підхід був правильним, і враховував позитивні практики урядових комунікацій європейських держав. Однак з якихось причин реформа так і не була реалізована.

Як уже неодноразово зазначалося, сам термін «урядові комунікації» не є врегульованим в Україні, і тому потребує закріплення на нормативно-правовому рівні. Також є необхідною розробка та ухвалення на законодавчому рівні понятійного апарату, пов'язаного з урядовими комунікаціями.

В Україні вже була спроба унормувати процес здійснення державних комунікацій: у 2010 році Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики». Зокрема, який мав визначати шляхи «законодавчого врегулювання питання забезпечення взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації і громадськістю на засадах рівноправного партнерства, що сприятиме зміцненню демократії, становленню громадянського та інформаційного суспільства» [77]. Однак відповідний законопроект так і не було напрацьовано й ухвалено.

Для усунення неузгодженості та дублювання функцій, а також – для забезпечення координації та дотримання стратегії єдиного голосу в урядових комунікаціях необхідно створити єдиний центр при Кабінеті Міністрів України, який і відповідатиме за урядові комунікації. Штат цього центру міг би складатися з фахівців, які уже є працівниками відповідних департаментів,

відділів чи пресслужб, що входять до структури Секретаріату КМУ та окремих міністерств.

Функції, принципи роботи та повноваження Центру та його працівників необхідно передбачити відповідним Положенням про діяльність центру урядових комунікацій. Створення й функціонування єдиного центру урядових комунікацій спростило б і процес оцінювання комунікацій за єдиними принципами та індикаторами, а також – питання підвищення кваліфікації працівників-комунікаційників.

Корисним для забезпечення успіху й результативності урядових комунікацій є також і залучення незалежних комунікаційних агенцій, про що пишуть дослідниці Алла Зінченко та Ірина Тітаренко: «Залучення зовнішніх консультантів дозволяє забезпечити неупередженість та незалежність експерта, з одного боку, а з іншого – процес взаємодії та узгодження важливих питань щодо комунікації ускладнюється. Це зумовлює поновлення реформи урядових комунікацій з акцентом на постійному підвищенні кваліфікації працівників урядових комунікаційних структур, удосконаленні системи прийняття рішень у разі проведення комунікаційних кампаній» [13].

Існує нагальна потреба передбачити у відповідних нормативно-правових актах правила і порядок здійснення урядових комунікацій в умовах дії в державі правового режиму воєнного стану, де були б чітко прописані, зокрема, обмеження та заборони в інформаційній сфері. Також має бути встановлено, які саме посадовці з яких відомств мають право публічно офіційно коментувати хід бойових дій та іншу інформацію, що безпосередньо стосується питань, пов'язаних з воєнною та безпековою ситуацією.

За аналогією Групи швидкого реагування, що діє у складі Урядової комунікаційної служби Великої Британії, доцільним є утворення відповідного підрозділу в єдиному центрі урядових комунікацій при Кабінеті Міністрів України, який би відповідав за комунікацію тем, пов'язаних з війною і бойовими діями та реагування на інформаційні загрози і виклики.

Існування й робота таких майданчиків як Мілітарі медіа центр при Міністерстві оборони України та «Медіа Центр Україна» при національному інформгентстві «Укрінформ» є, на мою думку, виправданим під час війни для надання майданчику для виступів ширшого кола спікерів – не лише урядовців, а й експертів, аналітиків, журналістів тощо.

Правила комунікації із засобами масової інформації, а також і обмеження у роботі ЗМІ під час воєнного стану також мають бути прописані у відповідних нормативно-правових актах.

Правильним кроком стало б запровадження посади речника Уряду, який би відповідав за урядові комунікації та координував роботу єдиного центру урядових комунікацій. Це також суттєво спростило б і роботу для журналістів, які зараз не мають доступу до Кабінету Міністрів України та не володіють інформацією щодо проведення засідань Уряду, а також – забезпечило б злагоджене висвітлення роботи КМУ в засобах масової інформації.

Ще у 2014 році, коли Україна зіштовхнулася з російською агресією в Криму та в Донецькій і Луганській областях, тодішній віце-прем'єр-міністр України Олександр Сич наголошував, що «варто погодитися з пропозицією медіа-громадськості визначити єдиного речника від центральних органів влади, який щодня надаватиме ЗМІ актуальну консолідовану інформацію із найгостріших поточних питань». Він також зауважив, що «в умовах війни влада має бути не лише відкритою, але й викликати довіру в суспільства» [78]. Ці пропозиції є актуальними й зараз.

До того ж, потребує розробки і схвалення Комунікаційна стратегія Кабінету Міністрів України з урахуванням викликів воєнного стану, а також – комунікаційного супроводу поточної діяльності Уряду та міністерств та реалізації реформ.

Дослідниця Алла Зінченко наголошує, що під час реформування необхідно врахувати основні тенденції розвитку системи урядових комунікацій у світі. До таких тенденцій науковиця, зокрема, відносить динамічність розвитку.

«Розвиток громадянського суспільства, впровадження соціальної відповідальності в діяльність бізнес-структур є «зовнішнім» поштовхом для розвитку урядових комунікацій. Це, в свою чергу, потребує впровадження стратегічного підходу, постійного вдосконалення систем управління урядовими комунікаціями, постійного моніторингу й оцінювання результатів тощо», – пише Зінченко [79].

Загалом досвід європейських держав у розбудові, інституціоналізації та здійсненні урядових комунікацій безперечно має стати корисним для України в процесі реформування системи урядових комунікацій. Більше того, концепція реформи урядових комунікацій, представлена у 2016 році, була розроблена з урахуванням досвіду Великої Британії та Польщі. Зокрема, у 2015 році делегація українських посадовців та експертів в сфері інформаційної політики, реформ та європейської інтеграції дослідила досвід Польщі в побудові Інформаційного центру Уряду [80]. А сама Концепція реформи урядових комунікацій розроблялася за підтримки Уряду Великої Британії [74].

Водночас, умови, в яких перебуває Україна – повномасштабна агресія російської федерації та, в тому числі, інформаційна війна – спричиняє низку нових викликів, з яким зіштовхується держава в усіх сферах. І ці особливості необхідно враховувати при реформуванні українських урядових комунікацій.

Як зауважував Мартін Нанн, «необхідно розробити модель комунікації влада-суспільство для України, яка б враховувала й історичні передумови, й той унікальний сучасний досвід, який отримано останнім часом». Тому, за його словами, суто британська, італійська або французька модель комунікації не спрацює. «Але їх дослідження необхідне, і не для того, щоб створити ще більше концепцій, а для того, щоб держава на основі цього досвіду створила модель, яка дозволить їй спілкуватися з населенням за демократичними законами, а також для того, щоб допомогти українським громадянам комунікувати з урядом на достатньому рівні», – зазначав експерт [76].

3.3. Рекомендації органам влади для вдосконалення урядових комунікацій в Україні

Перш за все, потребує унормування на рівні нормативно-правових актів питання державної комунікативної політики загалом і урядових комунікацій зокрема. З огляду на це існує необхідність Кабінету Міністрів України розробити проєкт закону та подати його на розгляд Верховної Ради України, який би передбачав основні засади і принципи комунікації органів державної влади з суспільством та засобами масової інформації. Зокрема, цей проєкт має визначати поняття «урядові комунікації», а також – особливості й обмеження державних та урядових комунікацій під час правового режиму воєнного стану.

Кабінету Міністрів України доцільно створити робочу групу із залученням фахівців з урядових комунікацій, які мають досвід роботи в комунікаціях урядів іноземних держав, і можуть поділитися досвідом і найкращими практиками в цій сфері, що в подальшому допоможе здійснити заходи для реформування системи урядових комунікацій в Україні.

Для визначення сильних і слабких сторін, прогалин, проблем та питань що потребують виправлення чи налагодження, – робочій групі при Кабінеті Міністрів України варто провести аудит урядових комунікацій. Це допоможе сформувати «дорожню карту» майбутньої реформи.

Для забезпечення дотримання стратегії «єдиного голосу» в урядових комунікаціях, усунення дублювання функцій, налагодження комунікації з суспільством та засобами масової інформації, Кабінету Міністрів України рекомендується **створити єдиний центр урядової комунікації**, функціями якого мають стати:

- висвітлення діяльності Кабінету Міністрів України та публікація новин про діяльність Уряду;
- інформаційний супровід Прем'єр-міністра України, віце-прем'єр-міністрів, міністрів та інших представників КМУ на заходах, де вони беруть участь;

- представлення офіційної позиції Уряду з різних питань;
- взаємодія із засобами масової інформації;
- моніторинг інформаційного простору;
- розробка і виконання комунікаційної стратегії;
- розробка і впровадження інформаційних кампаній.

Також у структурі єдиного центру урядових комунікацій доцільно передбачити підрозділи, які займатимуться кризовими комунікаціями, а також – візуалізацією.

До функціоналу підрозділу кризових комунікацій слід віднести:

- комунікацію подій, явищ, новин, питань, безпосередньо пов'язаних зі специфікою режиму воєнного стану. Зокрема – термінове інформування громадян про пов'язані питання. Такі комунікації мають неодмінно здійснюватися у співпраці та координації з Генеральним штабом Збройних сил України, відповідними силовими відомствами та профільними міністерствами.

- Надання інструкцій та розробка ключових повідомлень та комунікаційних кампаній, пов'язаних з правилами поведінки у кризових чи небезпечних ситуаціях, в умовах бойових дій.

- Оперативне реагування на надзвичайні події та ситуації, виявлення та спростування дезінформації.

Підрозділ візуалізації, на кшталт дизайн-центру британської Урядової комунікаційної служби Design102, має забезпечувати єдиний впізнаваний візуальний стиль в оформленні сайтів та соціальних мереж Кабінету Міністрів України та міністерств; розробляти дизайн інформаційних кампаній Уряду.

Потребує розробки і схвалення Стандарт урядових комунікацій, де було б зафіксовано принципи (у тому числі – етичні) та правила здійснення урядових комунікацій.

У структурі Кабінету Міністрів України варто створити посаду речника Уряду, який би координував роботу єдиного центру урядових комунікацій та виконував функції і повноваження:

- координації роботи між пресслужбами міністерств та пресекретарями міністрів;
- висвітлення офіційної позиції Уряду та надання офіційних коментарів засобам масової інформації;
- узгодження коментарів та офіційних позицій з міністром Кабінету Міністрів України, який, своєю чергою, затверджує їх з Прем'єр-міністром України або/і профільними міністрами.

Завдання, повноваження та функції речника Уряду необхідно затвердити у відповідному Положенні Кабінету Міністрів України.

Функцію координації діяльності єдиного центру урядових комунікацій рекомендується покласти на міністра Кабінету Міністрів, з яким, своєю чергою, також узгоджував би свою діяльність речник Уряду.

За аналогією з практикою Великої Британії, Кабінету Міністрів України варто розробити і затвердити Стандарт урядових комунікацій.

3.4. Висновки до розділу 3

У розділі було проаналізовано досвід урядових комунікацій Великої Британії та Польщі, що може слугувати прикладом для формування системи урядових комунікацій в Україні.

Аналіз закордонного досвіду урядових комунікацій, виявлення проблем і прогалин у цій сфері в Україні, показали, що система урядових комунікацій в нашій державі потребує реформування. У цьому процесі до уваги слід узяти найкращі закордонні практики та концепт реформи урядових комунікацій в Україні, презентований у 2016 році.

Визначено, що створення єдиного центру урядових комунікацій та запровадження посади речника Уряду мали б суттєво покращити координацію між комунікативними підрозділами КМУ та міністерств, а також між ними та іншими органами державної влади.

Однак запозичення кращих закордонних практик не повинно бути сліпим калькуванням: реформа урядових комунікацій в Україні має бути адаптована та враховувати специфіку обставин, у яких перебуває держава, зокрема, особливості та обмеження, що несе в собі правовий режим воєнного стану.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу, здійсненого у науковій праці, було виконано поставлені завдання.

Дослідження теоретичної та практичної аспектів урядових комунікацій в Україні та зарубіжних державах, визначення їх завдань та функцій підтвердило, що урядові комунікації відіграють важливу роль у розвитку суспільства, забезпеченні відкритості влади, довіри до неї та збереженні демократії.

Вивчення поняття «урядові комунікації» продемонструвало, що воно більш ґрунтовно і ретельно досліджено у працях закордонних науковців. Встановлено, що урядовим комунікаціям приділено недостатньо уваги українських дослідників.

До того ж, це поняття потребує нормативно-правового врегулювання в Україні.

Окремо в роботі визначено специфічні риси урядових комунікацій в умовах воєнного стану в Україні.

У праці розглянуто приклад урядових комунікацій Великої Британії часів Першої та Другої світових війн. Саме Велику Британію було обрано як зразок, оскільки вона є однією з тих держав, чия система урядових комунікацій може бути прикладом для наслідування. А формуватися вона почала саме під час війни. Хоч з того часу пройшло багато десятиліть, а розвиток технологій, у тому числі комунікаційних, просунувся далеко вперед, однак основні завдання та концептуальна основа урядових комунікацій воєнного часу залишаються подібними.

Підсумовуючи результати аналізу урядових комунікацій в Україні під час воєнного стану та опрацювання профільної літератури, можна виокремити ряд особливостей урядових комунікацій в період війни:

- важливість оперативного та всебічного донесення до всього суспільства та окремих категорій громадян (цільових аудиторій) новин про поточну діяльність Уряду, міністерств та посадових осіб, а також –

інформування про важливі події та заходи, пов'язані з дією в Україні воєнного стану.

- Зростання обсягів інформації про бойові дії, втрати, теракти тощо, яка може бути чутливою та небажаною для висвітлення в повному обсязі.

- Необхідність надання для громадян інструкцій, роз'яснень, алгоритмів дій на випадок різноманітних небезпечних ситуацій, які несе в собі війна. Забезпечення зворотного зв'язку.

- Важливість оперативного висвітлення та зрозумілого і вчасного роз'яснення змін порядків та правил, нововведень тощо, які впливають на життя численних категорій громадян.

- Міжнародні комунікації Уряду з метою донесення офіційної позиції української влади, висвітлення реалій війни та прохання про допомогу та підтримку.

- Боротьба з інформаційними загрозами актуалізується в контексті необхідності моніторингу інформаційного простору, виявлення та спростування дезінформації.

- Обмеження, які можуть застосовуватися, у тому числі, в інформаційній сфері та доступі засобів масової інформації до органів державної влади, вимагають ще більш якісної роботи урядових комунікаторів та їх системної співпраці зі ЗМІ.

- Використання гумору в урядових комунікаціях та неформальний стиль подачі повідомлень для підтримки морального духу в населення та забезпечення впевненості в перемозі України у війні.

Аналіз урядових комунікацій також продемонстрував низку проблем та прогалин, які існують у цій сфері в Україні:

- відсутність єдиного центру урядових комунікацій;
- слабка координація між комунікаційними підрозділами міністерств, Кабінетом Міністрів України та іншими органами влади, що призводить до різночитань та появи часом протилежних заяв від посадовців;
- невідповідність урядових комунікацій стратегії «єдиного голосу».

Зазначене доводить необхідність реформування сфери урядових комунікацій в Україні. У праці наведено приклади інституційного забезпечення та роботи системи урядових комунікацій у Великій Британії та Польщі. Досвід цих країн може стати корисним для України. Водночас, реформування має враховувати особливості обставин, у яких перебуває держава.

Реформування системи урядових комунікацій у часи, коли держава перебуває в умовах війни, є виправданим, адже у цей період особливо важливо забезпечити якісну комунікацію. Крім того, це сприятиме зростанню довіри до Уряду, що, у тому числі, буде важливим і після завершення війни і перемоги України для забезпечення розуміння і підтримки громадян повоєнних змін і реформ.

У праці наведено шляхи вдосконалення та надано конкретні рекомендації Кабінету Міністрів України щодо реформування урядових комунікацій в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 08.04.2023).
2. Квіт С. М. Масові комунікації : підручник. Київ : Києво-Могилянська академія, 2008. 206 с.
3. Різун В. В. Теорія масової комунікації : підручник. Київ : Вид. центр Просвіта, 2008. 260 с.
4. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : Київський університет. 1999. 301 с.
5. Тихомирова Є. Б. Зв'язки з громадськістю : навч. посіб. Київ : НМЦВО, 2001. 560 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/419/1/PR_Tikhomirova.pdf (дата звернення: 25.02.2023).
6. Карпенко О. О., Миронова О. В. Проблеми комунікації влади і суспільства як виклик для держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1944>. (дата звернення: 06.03.2023).
7. Комунікації в органах державної влади : посіб. / Н. Бондаренко та ін. ; упоряд. Український кризовий медіа-центр. доп. вид. Київ, 2016. 98 с. URL: <https://www.slideshare.net/arynasatovska/ss-72555611> (дата звернення: 04.03.2023).
8. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D>

[1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96.pdf](#) (дата звернення: 26.02.2023).

9. Про Стратегію інформаційної безпеки : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15.10.2021 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069> (дата звернення: 05.02.2023).
10. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 12.03.2023).
11. Pasquier M. Government Communication, in L. Côté and J. - F. Savard (eds.), *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*, 2012. URL: https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions_anglais/government_communication.pdf (дата звернення: 10.02.2023).
12. Government communication. Cases and challenges / Edited by K. Sanders, M. J. Canel. London; New York: Bloomsbury Academic, 2013. URL: <https://www.bloomsburycollections.com/book/government-communication-cases-and-challenges/ch1-introduction> (дата звернення: 25.02.2023).
13. Зінченко А. Г., Тітаренко І. І. Особливості урядових комунікацій в Україні: виклики 2020 р. та спільний пошук ефективних рішень. Журналістський фах: закономірності та тенденції розвитку : колективна монографія. Влоцлавек : Куявський університет у Влоцлавеку, 2021. 21 с. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-088-9-1> (дата звернення: 11.03.2023).
14. Динаміка довіри соціальним інституціям у 2021-2022 роках. Київський міжнародний інститут соціології. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1174&page=2> (дата звернення: 12.03.2023).

15. McKenna A. 100 Years of Government Communication. 2018. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2020/09/100-years-of-Government-Communications-History_Alexander_McKenna.pdf
16. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.03.2023).
17. Роз'яснення щодо додержання права на доступ до інформації в умовах воєнного стану. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. URL: <https://www.ombudsman.gov.ua/uk/rozyasnennya-ta-rekomendaciyi> (дата звернення: 12.03.2023).
18. Комунікації в період інформаційної війни – підхід НАТО. Герлінда Нігус, відділ громадської дипломатії НАТО. Давоський комунікаційний форум, Київська сесія. 2015. URL: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/09/4/7037823>.
19. Сальнікова О., Сівоха І., Іващенко А. Стратегічні комунікації в сучасних війнах гібридного типу. *Social development & Security*. 9(5), 133–142. 2019. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2019.9.5.9> (дата звернення: 02.04.2023).
20. Eliot S., Wiggam M. Allied Communication to the Public During the Second World War. National and Transnational Networks. Bloomsbury Publishing, 2019. 248 p. URL: <https://www.bloomsbury.com/uk/allied-communication-to-the-public-during-the-second-world-war-9781350105133/#>.
21. Юринець В. Є. Методологія наукових досліджень : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с.
22. Бірта Г. О., Бургу Ю. Г. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 142 с.
23. Іванов В. Ф. Соціологія масової комунікації : навч. посіб. Київ : Центр вільної преси, 1999. 210 с.

24. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2014. 196 с.
25. Altenhöner F. War Propaganda Bureau : 1914-1918-online. International Encyclopedia of the First World War : Freie Universität. Berlin, 2017. URL: https://encyclopedia.1914-1918-online.net/pdf/1914-1918-Online-war_propaganda_bureau-2017-12-11.pdf (дата звернення: 15.04.2023).
26. Jones S. Propaganda in Three Dimensions – F H K Henrion : A History of The Ministry of Information, 1939-46, 2016. URL: <https://moidigital.ac.uk/blog/propaganda-three-dimensions-f-h-k-henrion/> (дата звернення: 15.04.2023).
27. Irving H. Keep Calm and Carry On – The Compromise Behind the Slogan : History of government. Blog, 2014. URL: <https://history.blog.gov.uk/2014/06/27/keep-calm-and-carry-on-the-compromise-behind-the-slogan/> (15.04.2023).
28. Irving H. Invasion Publicity during the Second World War : History of government. Blog, 2015. URL: <https://history.blog.gov.uk/2015/06/18/invasion-publicity-during-the-second-world-war/> (дата звернення: 15.04.2023).
29. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.03.2023).
30. Баровська А. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2014. 40 с.
31. Про Центр. Інформаційно-аналітичний центр національної безпеки України. URL: <https://mediarnbo.org/про-нас/>. (дата звернення: 27.03.2023).
32. Про Центр. Центр протидії дезінформації. URL: <https://cpd.gov.ua/documents/%D0%BF%D1%80%D0%BE->

- [%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80/](#). (дата звернення: 27.03.2023).
33. Про Центр. Центр стратегічних комунікацій. URL: <https://spravdi.gov.ua/pro-nas/> (дата звернення: 27.03.2023).
34. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2023).
35. Представник Кабміну у ВР Тарас Мельничук про комунікацію між міністрами та депутатами. Слуга Народу. URL: <https://sluga-narodu.com/predstavnyk-kabminu-u-vr-taras-melnychuk-pro-komunikatsiiu-mizh-ministryami-ta-deputatamy/> (дата звернення: 23.04.2023).
36. Про контрнаступ ЗСУ офіційно можуть говорити лише три особи - Маляр. ТСН. URL: <https://tsn.ua/ato/pro-kontrnastup-zsu-oficiyno-mozhut-govoriti-lishe-tri-osobi-malyar-2304757.html> (дата звернення: 09.04.2023).
37. Жодні інформаційні витoki не змінять мети України перемогти росію у війні – Шмигаль. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3696114-zodni-informacijni-vitoki-ne-zminat-meti-ukraini-peremogti-rosiu-u-vijni-smigal.html> (дата звернення: 09.04.2023).
38. Верещук І. Минулого тижня росіяни прийняли свій черговий указ, спрямований на подальше обмеження прав українців на тимчасово окупованих територіях. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/vereshchuk.iryana/posts/pfbid0jX7Gv1MWjAfSe4oavd5g9bPbbuGPbH1kfhh6zoQq9bquU144mqG3TpuJndh9FUpn1> (дата звернення: 04.05.2023).
39. Омбудсмен радить українцям в окупації брати російські паспорти: Це питання виживання. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2023/04/30/7400097/> (дата звернення: 04.05.2023).

40. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Безоплатна психологічна допомога: куди можна звернутися? Facebook. URL: <https://www.facebook.com/MReintegration/posts/pfbid02GbwEL83qPaLTKU61uwHKaggPdUfYB8wsAAMcXkpknwsRwf45szemZHxE2aZRMXMUl> (дата звернення: 19.04.2023).
41. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Як поводитися під час проходження блокпостів. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/MReintegration/posts/pfbid0orPUG4AotA4oSFAFyPaTfPVf6F34zysehNf6PBKNacHhg7eWzuM8jfjeYw2zPY1wl> (дата звернення: 19.04.2023).
42. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Платформа для безкоштовної допомоги переселенцям. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/MReintegration/posts/pfbid025rg2fVn3BVp67D9iBNpTNVxdLG4zUxQhKNfcbQoJ7LTEY17jyMQH1uyj5k36zd3r1>
43. Мінреінтеграції запустило смс-інформування громадян про небезпеку мін та вибухонебезпечних предметів. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua/2022/04/13/minreintegracziyi-zapustylo-sms-informuvannya-gromadyan-pro-nebezpeku-min-ta-vybuhonebezpechnyh-predmetiv/> (дата звернення: 20.04.2023).
44. Телемарафон «Єдині новини» має найвищий ступінь довіри – МКІП. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3675105-telemarafon-edini-novini-mae-najvisij-stupin-doviri-mkip.html> (дата звернення: 04.04.2023).
45. Гвардія наступу. URL: <https://storm.mvs.gov.ua/> (дата звернення: 31.03.2023).

46. Статут Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ» : нова ред. Київ, 2020. URL: <https://static.ukrinform.com/files/1606830854-8568.pdf> (дата звернення: 09.04.2023).
47. Презентація проєкту Медіацентр Україна – Укрінформ. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/3471251-prezentacia-proektu-mediacentr-ukraina-ukrinform.html (дата звернення: 09.04.2023).
48. Об'єднана платформа культури та медіа під час війни. URL: <https://united.mkip.gov.ua/> (дата звернення: 09.04.2023).
49. Розпочав роботу об'єднаний Мілітарі медіа центр. Детектор медіа. URL: <https://detector.media/infospace/article/202017/2022-08-18-rozpochav-robotu-obiednanyy-militari-media-tsentr/> (дата звернення: 09.04.2023).
50. Maksymiv S. How Strategic Communications Are Managed In Wartime Ukraine: Pros and Cons. Ukraine World. URL: <https://ukraineworld.org/articles/opinions/strategic-communications> (дата звернення: 05.03.2023).
51. Резніков О. Рівно рік тому Військово-Морські Сили Збройних Сил України переписали вікову історію. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/reznikovoleksii/posts/pfbid02XmQeyKgp6xsDjrKPTkrFRYaVEaD19nqvM6gRPknTXs3DeS9wHPJkLyvz19jzpAC4l> (дата звернення: 22.04.2023).
52. Верещук І. Чула, що почалась дискусія з перейменування росії в московію. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/vereshchuk.iryana/posts/pfbid0BsH2xkYiXQbtUukYiudxdu12fMivhqSEKsbfke3Vg24gSkMLdANWBd9hYdNNxaC8l> (дата звернення: 22.04.2023).
53. Комунікаційний інструментарій для державних службовців : посіб. / Л. Косар та ін. Київ, 2018. 132 с. URL: <https://eu->

- ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf (дата звернення: 22.04.2023).
54. «Оригінальний натяк». Літак Шмигалья під час його візиту до Канади прикрасили емодзі з винищувачем — фото. NV. URL: <https://nv.ua/ukr/lifestyle/shmigal-prikrasiv-sviy-litak-emosdji-z-prohannyam-nadati-zsu-vinishchuvachi-novini-ukrajini-50317056.html> (дата звернення: 23.04.2023).
55. Не лише емодзі: Шмигаль попросив у Вашингтоні винищувачі. DW. URL: <https://www.dw.com/uk/ne-tilki-emosdji-smigal-poprosiv-u-vasingtoni-pro-vinisuvaci/a-65298879> (дата звернення: 23.04.2023).
56. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 168 : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 січня 2023 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.04.2023).
57. Ексклюзив: вичерпне пояснення щодо змін виплат грошового забезпечення. Армія Inform. URL: <https://armyinform.com.ua/2023/02/04/eksklyuzyv-vycherpne-poyasnennya-shhodo-zmin-vyplat-groshovogo-zabezpechennya/> (дата звернення: 23.04.2023).
58. «100» і «30» тисяч гривень – Міноборони дає роз’яснення щодо нарахування додаткової грошової винагороди. Міністерство оборони України. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/02/08/100-i-30-tisyach-griven-%E2%80%93-minoboroni-dae-roz%CA%BCyasnennya-shhodo-narahuvannya-dodatkovoi-groshovoi-vinagorodi/> (дата звернення: 23.04.2023).
59. Міністр війни. Резніков про Зеленського та країну: кожен з 18 років має вчитися стріляти. Ліга.net. URL: <https://www.liga.net/ua/politics/interview/ministr-voyny-reznikov-o-zelenskom-i-strane-kajdyu-c-18-let-doljen-uchitsya-strelyat> (дата звернення: 24.04.2023).

60. Олексій Резніков: Я вже несу репутаційну відповідальність за скандали в Міністерстві. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/articles/2023/02/5/7388027/> (дата звернення: 24.04.2023).
61. Прошу повернути військовослужбовцям премію 30 000 грн! Електронні петиції. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/178054> (дата звернення: 25.04.2023).
62. Верховна Рада повертає 30 тисяч грн доплат для військових. Звідки візьмуть гроші? Hromadske. URL: <https://hromadske.ua/posts/verhovna-rada-povertaye-30-tisyach-grn-doplat-dlya-vijskovih> (дата звернення: 25.04.2023).
63. What we do. Government Communication Service. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/about-us/what-we-do/> (дата звернення: 26.04.2023).
64. The Government Communication Service Strategy 2022-2025, 2022. URL: <https://strategy.gcs.civilservice.gov.uk/> (дата звернення: 27.04.2023).
65. Alex Aiken introduces the Rapid Response Unit. URL: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20200203105316/https://gcs.civilservice.gov.uk/news/alex-aiken-introduces-the-rapid-response-unit/> (дата звернення: 28.04.2023).
66. GovS 011: Communication : Government Functional Standard. Version 2.0, 2021. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1015077/GovS-011-Communication-Version-2.0-2.pdf (дата звернення: 29.04.2023).
67. About Design102. Design102. Blog. URL: <https://design102.blog.gov.uk/about-design102/> (дата звернення: 30.04.2023).

68. Cain L. Modernising the Government Communication Service. *IfG Guest Paper. Institute for Government*, 2021. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publication/s/modernising-government-communications-service.pdf> (дата звернення: 30.04.2023).
69. Centrum Informacyjne Rządu. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. URL: <https://www.gov.pl/web/premier/centrum-informacyjne-rzadu> (дата звернення: 01.05.2023).
70. О mnie. Piotr Müller. Poseł na Sejm RP. URL: <https://piotrmuller.pl/o-mnie/> (дата звернення: 01.05.2023).
71. Organizacja i zadania rzeczników prasowych w urzędach organów administracji rządowej : Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 stycznia 2002 r. URL: [https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/organizacja-i-zadania-rzecznikow-prasowych-w-urzedach-organow-16929328?unitId=par\(2\)](https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/organizacja-i-zadania-rzecznikow-prasowych-w-urzedach-organow-16929328?unitId=par(2)) (дата звернення: 01.05.2023).
72. Johansson K., Raunio, T. Government Communication in a Comparative Perspective. *Close and Distant: Political Executive-Media Relations in Four Countries*. Gothenburg : Nordicom, 2019, 127–148 pp. URL: https://www.researchgate.net/publication/330683193_Government_Communication_in_a_Comparative_Perspective (дата звернення: 02.05.2023).
73. Презентовано концепцію реформи урядових комунікацій, розроблену Міністерством інформаційної політики України. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248775821> (дата звернення: 03.05.2023).
74. МПІ: Концепція реформи урядових комунікацій є універсальною моделлю для всіх органів влади, включаючи регіональні. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://mkip.gov.ua/news/1123.html> (дата звернення: 03.05.2023).

75. Концепція реформи урядових комунікацій. The Communication Reform Group при Кабінеті Міністрів України, 2016. URL: <https://fra.org.ua/uploads/media/file/0001/02/cd1693abcdca94f63b0043c fb03392a2e7097002.pdf> (дата звернення: 04.05.2023).
76. Запровадження комунікації органів державної влади : зб. мат-лів наук.-практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. Київ : Фенікс, 2016. 192 с. (дата звернення: 30.04.2023).
77. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.01.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.05.2023).
78. Олександр Сич: Чиновник не має боятися взаємодіяти з громадськістю в інформаційній сфері. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247223931> (дата звернення: 02.05.2023).
79. Зінченко А. Г. Урядові комунікації : стан і перспективи. *Актуальні питання реформування комунікацій органів влади України з громадськістю* : доповіді міжнар. конф. / за ред. В. Г. Королько. Київ, 2016. - С. 7-9. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/f3ba9a84-f066-414e-b1ff-1e3da6558018> (дата звернення: 04.05.2023).
80. МПІ: Реформа урядових комунікацій в Україні розроблятиметься з урахуванням польського досвіду. Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://www.mkip.gov.ua/news/738.html> (дата звернення: 03.05.2023).