Міністерство освіти і науки України
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
Факультет соціальних наук і соціальних технологій
Кафедра зв'язків з громадськістю

Магістерська робота

освітній ступінь - магістр

на тему: **Особливості комунікацій при здійсненні урядових реформ**

Виконала студентка 2-го року навчання,
спеціальності
061. Журналістика (освітньо-наукова
програма: Зв'язки з громадськістю)
Гуцул Олена Ігорівна

Керівник: Зінченко А.Г.
доцент, кандидат історичних наук

Рецензент: Зубрицька Л.Й.
кандидат політичних наук

Магістерська робота захищена
З оцінкою " відмінно 93 " А

Секретар ЕК Костенко С. С.
"13" червня 2019р.

Київ – 2019

Додаток Е

Декларація
академічної доброчесності
студента НаУКМА

Я Гуцуц Олена Ігорівна, студент(ка) 2-го року навчання факультету соціальних наук і соціальних технологій, спеціальність 061 Журналістика адреса електронної пошти hutsulelena@ukr.net

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна (випускова) робота на тему «Особливості комунікацій при здійсненні судових реформ» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених п. 1.3 Тимчасового положення про порядок перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності, зі змістом якого ознайомлений/ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи StrikePlagiarism.com, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи*.

7.06.2019 _____ Гуцуц О.І.
Дата *Підпис* *Прізвище, ініціали*

* Під перевіркою за допомогою інтернет-системи StrikePlagiarism.com розуміється порівняння змісту роботи переданої на перевірку для виявлення порушень, формування звіту подібності та зберігання роботи в базі даних для порівняння цієї та майбутніх робіт.

ЗМІСТ

ВСТУП.....4

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ УРЯДОВИХ РЕФОРМ.....10

1.1. Специфіка урядових комунікацій.....10

1.2. Мета, функції, принципи та особливості урядових комунікацій під час проведення реформ.....21

1.3. Канали та технології комунікації при урядовому реформуванні....28

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І 37

РОЗДІЛ 2. УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД КОМУНІКУВАННЯ УРЯДОВИХ РЕФОРМ.....39

2.1. Урядові комунікації в Україні: стан та перспективи розвитку.....39

2.2. Рівень обізнаності про урядові реформи в Україні.....43

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ 51

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРОБЛЕМ КОМУНІКАЦІЇ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ ПІД ЧАС РОЗ'ЯСНЕННЯ РЕФОРМ ГРОМАДСЬКОСТІ.....52

3.1 Методологія дослідження.....52

3.2. Практика комунікації реформ в Україні.....56

3.3. Рекомендації щодо удосконалення урядових комунікацій при здійсненні реформування.....99

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ.....104

ВИСНОВКИ.....106

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....110

ДОДАТКИ.....117
Додаток А. Гайд напівструктурованого інтерв'ю.....117
Додаток Б. Транскрипт інтерв'ю.....121

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку України уряд активно впроваджує низку реформ у всіх сферах життя українців. У період з 2014 року і до сьогодні здійснюється більше вісімнадцяти ключових реформ, серед них: антикорупційна реформа, судова реформа, децентралізація, реформа державного управління, дерегуляція, реформа правоохоронної системи, реформа нацбезпеки та оборони, реформа охорони здоров'я, податкова реформа, реформа енергетики, просування інтересів України у світі, реформа сільського господарства, реформа освіти, управління державною власністю, реформа фінансового сектору, конституційна реформа, виборче законодавство, та реформа державних закупівель.

Аудит стану комунікативних ресурсів в міністерствах та урядах України демонструє, що 39% респондентів не вірять у правдивість урядової інформації. До того ж 28% українців вважають, що надана урядом інформація не є достатньою, а 24% – зазнчає, що вона є нечіткою. 12% опитаних вважають, що реформи є цікавими тільки для експертного середовища, а не пересічних людей [17]. Саме тому доцільно вибудувати механізм комунікації між трьома сторонами: державою, експертним середовищем та громадськістю, яка регулюватиме вчасність та якість надання інформації, а також залучатиме суспільство до прийняття рішень. Як демонструє практика, люди сприймають та визнають те, що розуміють і до чого залучаються особисто. Нечітка та неповна інформація лякає, викликаючи критику та неприйняття з боку суспільства.

Сьогодні спостерігається ряд проблем серед яких: низька якість висвітлення та затяжність виконання реформ, їх невідповідність суспільним інтересам та потребам, незрозумілі для суспільства урядові рішення, які попередньо не комкнікуються із населенням. Усе це породжує невідомість та страх змін, що призводить до громадського протесту та невдоволення. У зв'язку з цим влада не здобуває належної підтримки серед стейкхолдерів та

громадськості у реалізації реформ, оскільки прийняття важливих рішень щодо функціонування держави приймається без їхньої участі. Також на ставлення суспільства до реформи впливають нерозуміння суті змін та наслідків для життя. Брак позитивного досвіду здійснення реформ в Україні та віри у позитивні зміни теж викликають суспільний опір.

Станом на травень 2016 року громадська думка показує, що 28% респондентів категорично не вірять в успішність українських реформ, цей показник зріс до 65% у 2017 році. Частку надії мають 37% опитаних. Загалом 5% українців вірять в успішність впровадження реформ – цей показник залишається сталим станом на липень 2018 року. 24% – вірять, але сумніваються [20, с. 4; 9; 10]. Такі настрої у суспільстві провокує нерозуміння суті реформ та змін, які вони несуть для людей та обізнаності про те, як зміниться держава після їх реалізації.

Безрезультатно відображаються на ставленні до реформ хаотичні знання про суть змін та нерозуміння того, що відбувається у конкретну хвилину. Все це також є наслідком браку комунікації між надавачем та реципієнтом інформації. Саме тому картина очікувань суспільства щодо перебігу реформ є негативною. Існує тенденція росту числа українців, які не мають наміру терпіти матеріальні труднощі задля успішності реформи і причини цьому наступні: 22% опитаних зовсім не вірять в успішність реформ, 39% – не терпітимуть через уже нестерпне матеріальне становище. Більш ліберальними є 31% українців, серед яких: 7% – готові терпіти матеріальні труднощі скільки потрібно задля впровадження важливих реформ та 24% – терпітимуть фінансову скруту не більше одного року [20, с. 4].

Зазвичай при комунікуванні реформ держава тісно співпрацює з міжнародними організаціями, неурядовими структурами, консультантами та фахівцями із комунікацій, перед якими ставлять завдання та які забезпечують інформування суспільства щодо запланованих змін. Проте часто держава не розуміє сенсу та важливості двосторонньої комунікації, де суспільство виступає

повноправним членом цього діалогу, що часто і призводить до низької ефективності результату залучених експертів-комунікаторів. Це стосується також комунікування реформ і внутрішньої організації, коли керівництво не вважає за потрібне роз'яснювати суть змін працівникам всередині установи. Це стає причиною появи противників реформи всередині, що гальмує процеси урядових змін. Як правило нововведення лякають працівників і породжують думки про кадрові зміни. Спостерігається дефіцит розуміння комунікаційних процесів як на практичному, так і на методологічному рівнях. Особливо актуально це в умовах стрімкої інформатизації усіх сфер життя та збільшення кількості джерел інформування, які мають доступ до цільових груп та можуть впливати на їх думку, позицію та маніпулювати ними [20, с. 5]. Саме тому важливо описати основні проблеми комунікації, які виникають при здійсненні урядових реформ та надати рекомендації по їх усуненню.

Для дослідження теоретико-прикладних складових теми, використовувалися праці таких вітчичизняних дослідників та експертів як: Алли Зінченко, Дмитра Коника, Анастасії Баровської, Марка Раца, Геннадія Осипова, Віктора Андрусіва, Євгена Радченка, а також закордонних дослідників та міжнародних експертів: Марсіаля Пасть'є, Урсули Кох-Лаугвітц Крістофера Пола, Янніса Каміниса та Ехтеля Халісте.

Мета дослідження: визначати особливості та труднощі комунікацій при здійсненні урядових реформ, описати причини їх виникнення та розробити шляхи подолання.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати роль і значення комунікаційниї при здійсненні урядових реформ;
2. Дослідити особливості урядових комунікацій;
3. Охарактеризувати стан урядових комунікацій в Україні;

4. Проаналізувати укаїнський досвід комунікації реформ;

5. Визначити фактори та проблеми, які впливають на якість комунікації реформування в Україні та виявити проблеми цих комунікацій;

6. Розробити шляхи покращення комунакації при реформуванні.

Об'єктом дослідження є урядові комунікації.

Предметом дослідження є особливості комунікації урядових реформ в Україні.

Методи дослідження. У роботі використані методи аналізу, описового синтезу, узагальнень та дедуктивний метод, а також вторинний аналіз досліджень. Емпірична база дослідження – експертне напівструктуроване інтерв'ю з розробниками та комунікаторами урядових реформ. За дизайном дане дослідження є якісним. Під час дослідження було проведено одинадцять експертних напівструктурованих інтерв'ю з представниками восьми реформ, які займалися чи займаються досі їхньою безпосередньою комунікацією. Інтерв'ювання відбувалося у період з березня по квітень 2019 року.

Структура роботи складаєтьсяз тьох частин: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні питання урядової комунікації, її завдання, принципи, основні канали. Проаналізовано значимість комунікації щодо питань впровадження реформ.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану та перспектив розвитку урядових комунікацій в Україні. Досліджено сучасний рівень поінформованості суспільства щодо впроваджених реформ, а також ставлення до них та причин його виникнення.

Третій розділ присвячено експертним оцінками та дослідженню сучасних актуальних проблеми та факторів, які спричиняють вплив на ефективність комунікації при здійсненні реформ. Принагідно до третього розділу увійшли

рекомендації щодо удосконалення урядових комунікацій при здійсненні реформування.

Для написання роботи було використано сучасні Українські дослідження:

1. Моніторинг прогресу реформ в Україні 2016: звіт Національної ради реформ.
2. Конституційна реформа в Україні 2016. Комунікаційні ініціативи: аналіз та рекомендації.
3. The communication reform group. – 2015. Audit of the communication resources of the Government of Ukraine
4. Дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва: Реформи в Україні: громадська думка населення 2016
5. Дослідження Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва: Реформи в Україні: громадська думка населення 2018
6. Дослідження GfK Ukraine спільно з соціологічною групою Q&Q Research 2018: Українці мало знають про реформи: найбільше чули лиш про одну
7. Соціологічна група «Рейтинг». Оцінка медичної сфери в Україні: грудень 2017
8. Соціологічна група «Рейтинг». Динаміка оцінок медичної реформи в Україні 2017
9. Соціологічна група «Рейтинг». Динаміка оцінок медичної реформи в Україні: жовтень 2018
10. Соціологічна група «Рейтинг». Стан медичної сфери в Україні: грудень 2016
11. Рада з питань судової реформи. Довіра людей до суду 2018
12. USAID. Проект «Справедливе правосуддя»: Національне опитування громадської думки щодо демократичних та економічних реформ, судової реформи та щодо впровадження Закону України «Про очищення влади» 2015
13. USAID. Проект «Справедливе правосуддя»: Всеукраїнське опитування громадян: ставлення до демократичних змін у політичній та суспільній сферах, судової реформи та процесу очищення влади в Україні 2016

14. USAID. Програма реформування сектору юстицій «Справедливе правосуддя»: Перше коло Всеукраїнських опитувань громадян, суддів та правників щодо судової реформи та сприйняття корупції 2017
15. Gallup Institute. World-Low 9% of Ukrainians Confident in Government, 2019

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ УРЯДОВИХ РЕФОРМ

1.1. Специфіка урядових комунікацій

Існує безліч визначень поняття «комунікації». Усі вони схожі між собою тим, що описують комунікацію, як процес обміну повідомленнями. Доречно використовувати визначення, запропоноване українським професором, доктором політичних наук Валерієм Бебиком. У ньому це поняття трактується широко: «Комунікація – це спілкування та передача інформації, засіб формування світогляду і громадської думки широких мас, пропаганда, реклама та агітація» [3]. Однак не можна ототожнювати комунікацію з обміном інформації, оскільки обмін виступає лише частиною комунікативного процесу, який не охоплює формування, надсилання, отримання, уточнення, трансформацію та обговорення інформації. Як зазначає експерт із виборчого законодавства Євген Радченко: «Для комунікації важлива наявність єдиного комунікативного простору, коду, інтерактивність у сприйнятті та розуміння ситуації з приводу якої відбувається вербальна взаємодія» [20, с. 9].

Ефективна комунікація між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації і громадськістю є важливою умовою демократичного розвитку держави та становлення громадянського суспільства. За її допомогою відбувається зворотній зв'язок, коли уряд може ефективніше інформувати суспільство про свою діяльність, а також отримувати оцінку своїх дій. Саме тому важливою є комунікація в органах державної влади. Однак її ефективності складно досягти, якщо кожен учасник цього процесу розуміє її засадничі поняття по-своєму. Як вважає дослідник, виконавчий директор Українського Інституту Майбутнього Віктор Андрусів:

«Зазвичай під терміном «комунікація» представники влади мають на увазі «інформування», яке є односторонньою дією і не має на меті побудови діалогу» [30]. Довгий час в Україні існувала інформаційна політика, яка передбачала інформування суспільства без отримання зворотнього зв'язку. Однак важливим для розуміння є те, що мета комунікації полягає у досягненні консенсусу. Його досягнення неможливе за допомогою висвітлення події (зміни), чи інформування. [39, с. 181]. Фундаментальна основа, яка лежить у цьому понятті – діалог між рівноправними учасниками, який грунтується на повазі. Консенсус є результатом пошуку рішень, яке задовольняє абсолютну більшість, тому воно має високу ймовірність успішного втілення в житті [31].

На думку професора Інституту державного управління Марсіаля Пасть'є, «Державні комунікації можна визначити як всю діяльність установ та організацій державного сектору, які спрямовані на вираження та обмін інформацією, насамперед, з метою представлення та пояснення урядових рішень і дій, а також їх легітимації, захисту визнаних цінностей та підтримки соціальних зв'язків» [8. с, 1]

Український дослідник, експерт з урядових комунікацій наголошує на тому, що прагнення влади до впровадження реформ обов'язково повинне відбуватися з урахуванням суспільної думки щодо таких змін. Таким чином омунікація дає органам влади простір та можливості для розбудови:

1. «Спроможностей, які мають на меті діалог та публічні конмультації, що здатні покращити суспільне розуміння, надати підтримку державної політики та заохотити громадян відчути власну відповідальність за реформи та причетність до її впровадження;
2. Відповідальності, яка означає прозорість дій Уряду та доступ до інформації. Саме вона забезпечує для громадян можливість контролю влади та дає важилі впливу для вимог відповідальності за свої дії;
3. Реагування, яке дає змогу поінформованій та політично активнаій громадськості посилювати вимоги до Уряду та його підзвітності. У даному

випадку використання комунікації призведе до кращого взаєморозуміння між державою та суспільством, підвищить рівень управління» [19, с. 16].

Науковець Лашкіна Марія зазначає, що за своєю природою урядова комунікація має виконувати наступні функції:

1. «консервативну, спрямовану на збереження статусу-кво державної системи, що сприяє стабільному існуванню соціального організму;
2. координувальну, яка покликана забезпечувати координацію владних впливів суб'єкта управління відповідно до параметрів об'єкта управління, з їніми можливими змінами;
3. інтегрувальну, пов'язану зі здійсненням такої державної політики, яка б враховувала інтереси всіх елементів суспільної системи, сприяла розробленню і прийняттю узгоджених управлінських рішень;
4. мобілізаційну, спрямовану на забезпечення легітимності громадського порядку, який існує та отриманя підтримки і схвалення суспільства щодо прийняття управлінських рішень;
5. соціалізаційну, пов'язану із засвоєнням у процесі інформаційного обміну соціально-політичних норм, підвищення рівня політичної компетентності громадян» [6, с. 2].

Інші дослідники та практики у сфері урядових комунікацій Янніс Камініс та Ехтель Халісте визначають функції урядової комунікації більш широко і наголошують на тому, що вони полягають у:

1. «Інформуванні громадськості про політику, сервіси, ініціативи, а також про проведені або заплановані реформи;
2. Наданні громадськості порад щодо того, як вона може отримати доступ до використання державних сервісів, а також підвищенні розуміння доступних державних послуг;
3. Наданні актуальної, точної, зрозумілої та об'єктивної інформації про роботу уряду та запроваджених ними ініціатив чи реформ;
4. Забезпеченні впізнаваності урядових установ у громадському колі;

5. Спроможності комунікування національною мовою та мовою національних менших, коли у цьому виникає потреба;
6. Використанні та застосуванні різноманітних каналів та форматів комунікації, які будуть доступними різним верстав населення та цільовим групам;
7. Інформуванні громадськості та бізнес-середовища про зміни у законодовстві та процедурах;
8. Навчанні та переконанні громадськості задля здобуття бажаної поведінки та підтрики, яка надасть можливості уряду для вжиття заходів, що в подальшому призведе до покращення життя суспільства;
9. Інформуванні, підтримці та керуванні громадськістю на час кризових чи надзвичайних ситуацій;
10. Підвищенні репутації України на міжнародній арені» [14. с, 7].

Усі вищезапропоновані функції урядової комунікації так чи інакше прямодотичні до суспільства і можливі до виконання тільки за умови взаємодії з ним. У іншому випадку, урядова комунікація не зможе функціонувати природньо і виконувати свої завдання. Особливість урядової комунікації полягає у її важливості для громадян та функціонування громадянського суспільноства, а з іншого боку – це залежність життєдіяльності уряду від суспільного схвалення та підтримки. Можливість громадянського суспільства брати участь у прийнятті рішень та контролі за діями влади – фундаментальний принцип, на який нашаровують усі наступні завдання. Вибудовування довірливих стосунків із суспільством та демонстрація важливості їх думки дає уряду можливість отримання підтримки та схвалення своїх дій. Усе це разом набуває ознак інструменту, який стабілізує суспільні відносини [38, с. 518-520]. Комунікація з населенням допомагає сформувати розуміння дій та прагнень один одного, попередити та мінімізувати ризики, забезпечити вчасне інформування про важливі державні зміни та нововведення [12, с. 4].

Специфіка державних комунікацій завжди пов'язана із взаємодією з суспільством. Саме державний сектор є залежним від суспільної підтримки,

довіри, громадської думки та схвалення. Коли виникає стіна нерозуміння між урядом та суспільством, це породжує невдоволення, яке перешкоджає впровадженню політики та навіть тих змін, які є корисними та прогресивними. Причиною виникнення таких змін є недовіра до органів влади, розмите визначення цільових аудиторій та інфорування про реформи, а не роз'яснення їх суті.

По-перше, часто комунікаторами змін чи нововведень виступають діючі відомі політики та державні керівники. Зазвичай це робиться через дві причини: впізнаваність спікера та його авторитетність. На сьогоді, налагодження ефективної комунікації між державою та суспільством є невідкладним до вирішення, оскільки рівень довіри громадян до державних структур залишається на низькому рівні, що чинить негативний вплив на сприйняття урядових реформ громадськістю. Більш критичною є ситуація із довірою суспільства до самої влади. Так, згідно з показниками американського аналітичного інституту громадської думки Gallup, керівництву країни довіряє лише 9% українців – це найнижчий показник довіри по усьому світу вже другий рік поспіль [9]. Такий стан справ дає можливість зробити припущення, що державна комунікація в обличчі цих осіб, скоріш за все, викличе негативне ставлення та недовіру до інформації, навіть якщо вона і несе у собі раціональне зерно, користь та благу мету.

По-друге, частим явищем для урядових комунікацій є розмите визначення цільових аудиторій. Зазвичай повідомлення від уряду є загальномашстабними і мають вплив на життя усієї громадськості, тому відбувається інформування усього суспільства загалом, що є цілком хибним шляхом. Сигментація аудиторії дає чітке розуміння того, кого і яким чином потрібно інформувати, з якою періодичність та за допомогою якийх повідомлень. Нечітке визначення цільових аудиторії призводить до неефективних комунікацій, і, як правило, до відсутності порозуміння. У свою чергу це породжує негативне ставлення до уряду та змін, які впроваджуються.

По-третє, урядовим комунікаціям в Україні притаманна лише її менша складова – інформування. Інформування виступає одностороннім процесом, який немає можливості зібрання зворотнього зв'язку, залучення громадян до обговорень та прийняття рішень, участі у державотворенні. Ще однією проблемою інформування є неможливість уточнення інформації реципієнтом. Часто інформація від уряду є складною, з використанням термінів та смислових зв'язків, які не використовуються громадськістю у житті. Це призводить до нерозуміння суті повідомлення та відторгнення, у гіршому випадку - негативних та ворожих настроїв. Під час впровадження змін суспільству важливо розуміти не лише суть нововведень та повідомлень, а й доречності впровадження у їхнє життя. Директор Регіонального представництва Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні Урсула Кох-Лаугвітц наголошує на тому, що: «Необхідно удосконалити механізм регулювання процесу обміну інформацією, зокрема впровадити принцип партнерської взаємодії, що передбачає не тільки інформування населення, а і налагодження ефективного зворотного зв'язку, проведення відповідної роз'яснювальної роботи, встановлення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим існує нагальна потреба у розробленні основних засад державної комунікативної політики, впровадження стандартів інформаційного обміну між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації та громадськістю» [40]. На думку дослідниці Анастасії Баровської: «Не менш важливим до створення є дієвий механіз координації комунікативних зусиль органів влади, який забезпечить можливість об'єднання зусиль у вирішенні спільних завдань, налагодження комунікації, а також допоможе чітко розмежувати обов'язки щодо надання інфорації суспільству» [39, с. 60].

Важливо враховувати форми взаємодії із громадськістю. До особливостей урядових комунікацій можна віднести також наявність законодавчо закріплених форм взаємодії з громадськістю, під час яких представники урядових структур

повинні комунікувати реформ з окремими групами громадськості, і, відповідно до законодавства України, не мають права без громадського обговорення приймти важливі управлінські рішення. Ухвалення управлінських рішень із залученням громадян належить до групових методів політики. Групове ухвалення рішень має ряд значних переваг. До нього можна віднести більший обсяг знань та інформації, що впливають на рішення; більшу кількість альтернатив рішень; донесення рішеннь до всіх зацікавлених сторін. Оскільки до вирішення проблеми залучається більша кількість осіб, це робить ухвалені рішення більш зрозумілими [33].

Формально форми роботи з громадянами поділяються на безпосередні (публічне громадське обговорення) та опосередковані (вивчення громадської думки). Згідно з постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку залучення громадян до формування та реалізації державної політики» від 6.01.2010 р. № 10 публічне громадське обговорення передбачає організацію і проведення:

– громадських слухань;

– зустрічей із громадськістю;

– конференцій, семінарів, форумів, «круглих столів», зборів, громадських приймалень;

– теле- або радіодебатів, дискусій, діалогів, інтерв'ю та інших передач теле- і радіомовлення;

– інтернет-конференцій, електронних консультацій;

– телефонних «гарячих ліній», інтерактивного спілкування в інших сучасних формах.»

«Вивчення громадської думки здійснюється шляхом:

– проведення соціологічних досліджень і спостережень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи);

– запровадження спеціальних рубрик у друкованих та електронних засобах масової інформації;

– проведення експрес-аналізу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у пресі, на радіо й телебаченні для визначення позицій різних соціальних груп;

– опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян зауважень і пропозицій;

– проведення аналізу інформації, що надходить до спеціальних скриньок» [15].

Практика громадських слухань в Україні функціонує, як механізм залучення до обговорення суспільних проблем широкого кола громадськості. Зазвичай організація такого процесу відбувається, або формально, або за умови виникнення резонансу у суспільстві, який викликає обговорюване питання. Це є наслідком недосконалості процесу ухвалення рішень за допомогою проведення громадських слухань. Проблема криється у тому, що більшість статутів територіальних громад, або положень про проведення слухань не мають чіткого визначення механізму впровадження в життя результатів громадських слухань. Також частою перешкодою для проведення громадських слухань є недостатній рівень поінформованості населення. Ключовою проблемою є низька громадянська активність, а неспроможність проконтролювати виконання ухвалених рішень породжує замкнуте коло недовіри [33].

Дієвим інструментом впливу громадськості на ухвалення управлінських рішень є спеціальні дорадчі органи громадського контролю при органах виконавчої влади, тобто громадські ради. Їхнє створення в Україні було передбачене постановою Кабінету Міністрів «Про додаткові заходи щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 26.11.2009 р. № 1302, Загальне положення про громадські ради при органах виконавчої влади [34]. На сьогодні діяльність громадських рад регулюється Порядком проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. Згідно цього документу, громадська рада є постійно діючим колегіальним виборним консультативно-

дорадчим органом, що діє з метою забезпечення участі громадян і їх об'єднань в управлінні державними справами, здійснення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, налагодження ефективної взаємодії таких органів із громадськістю, врахування громадської думки під час формування та реалізації державної політики [33].

Також до ефективних форм налагодження двосторонньої комунікації з громадськістю при розробці та реалізації державної політики є електронні консультації та телефонні «гарячі» лінії. Актуальність та дієвість цих форм полягають в їхній доступності для громадян, а також автономністю у часових рамках та територіальному розміщенні. Це дає змогу оперативного отримання зворотнього зв'язку після звернення до органу влади.

Поширеною формою участі громадян в ухваленні рішень є звернення громадян до державних органів та їх посадових осіб. Така комунікація може відбуватися як письмово, так і усно за допомогою громадських приймалень, особистих прийомів, телефонних консультацій та особистих зустрічей. У даному випадку звернення можуть містити як конкретні проблемні питання, так і більш загальні пропозиції або рекомендації, відгуки на роботу установи.

До інструментів демократичного формування державної політики також слід відносити проведення публічних роз'яснень/консультацій представниками державної влади та/або місцевого самоврядування з приводу питань, які турбують суспільство. Для такої форми залученості передбачені два шляхи взаємодії: особистісна зустріч на громадських зборах, або ж роз'яснення у засобах масової комунікації. Особлива актуальність такої форми взаємодії виникає за необхідності обґрунтування державно-управлінських рішень стосовно питань, які безпосередньо зачіпають інтереси громадян і потребують широкого інформування та максимального врахування позицій окремих груп населення [33].

Однак зважаючи на стрімкий розвиток інформаційної культури та суспільства, сучасні форми урядових комунікацій також повинні змінюватися,

або ж оновлюватися. Міжнародні міжнародні експерти проекту ЄС Association4U Яніс Камініс та Ехтель Халісте пропонують такі форми урядових комунікацій:

1. «Медіа відносини: при роботі з медіа життєво необхідно забезпечувати ЗМІ якісною та цілісною інформацією, яку надає саме уряд. Важливо надавати негайні відповіді на особисті, телефонні чи онлайн-запити медіа, оскільки це дасть можливість узгодити час виходу публікацій та трансляцій, а також зменшити ймовірність того, що хтось із опонентів або ворогів надастю цю інформацію швидше у вигідному для себе світлі;
2. Онлайн-комунікація: необхідно залучати до комунікативної діяльності уряду усі цифрові засоби зв'язку, надаючи точну, зрозумілу та доступну в різниї форматах інформацію. Це дасть можливості для розширення взаємодії з громадськістю та покращення державних послуг;
3. Публічні події: організація таких заходів дає можливість для інформування громадськості від першоджерела. У випадку проведення заходів спільно з іншими організаціями, важливо ідентифікувати їх та визнати їхні вніски належним чином;
4. Реклама: доцільно використовувати для інформування громадськості про державні сервіси, для заохочення зміни або прийняття нової поведінки, попередження про ризики для здоров'я та безпеку людей;
5. Міжнародна комунікація: присутність на міжнародній арені допомагає у досягненні політичних та екононмічних цілей держави. Більше того, це дає можливість заручитися традиційною дипломатією, міждержавним спілкуванням урядів та отримати підтримку публічної дипломатії.
6. Кризові комунікації: дають змогу не тільки вчасно висвітлити, прокоментувати ситуацію, але й проаналізувати та мінімізувати її виникнення у майбутньому. Кризова комунікація гарантує надання громадськості інформації, яка містить огляд ситуації та вказівки щодо поведінки. Окрім того, державні інституції мають забезпечити безперервний потік інформації аж

поки ситуація не буде повністю вирішена» [14. с, 7-8]. Такий набір форм урядових комунікацій дає можливість державного розвитку, побудові відносин не тільки із громадськістю, але і на закордонному просторі та представниками ЗМІ.

Підводячи підсумок, варто сказати, що урядові комунікації в Україні потребують розвитку. Сучасний стан справ демонструє дещо застаріле бачення комунікації всередині уряду. Зазвичай під комунікацією розуміють інформування, яке не є повноцінним та якісним інструментом взаємодії з громадськістю. Сама ж урядова комунікація регламентуються нормативними актами та законами, частина яких застаріла, і потребує перегляду та доопрацюваннь. Це є важливим до виконання в умовах швидкого розвитку суспільства та технічного прогресу. З іншого боку, держава має ефективні інструменти для взаємодії із громадськістю, однак і саме суспільство повинне відповідати сучасним стандартам розвитку. За умов зневіри громадськості в успішності реформ та без врахування суспільної думки, існує ризик зниження бажання залучатися до прийняття рішень. Велика відпоідальність покладена і на уряд, оскільки саме він є організатором даного процесу. Більше того, громадськість має мати можливість не тільки залучатися до прийняття рішень, а і спостерігати та знати про стан їх імпементації, а також мати можливість втручання у разі недобросовісного виконання. Саме тому важлива синергія між урядом та громадянським суспільством для налагодження ефективної співпраці та функціонування дієвих урядових комунікацій.

1.2. Мета, функції, принципи та особливості урядових комунікацій під час проведення реформ

Реформування найбільш значущих сфер життя громадян вимагає вдало вибудуваної комунікації, адже ряд сучасних досліджень демонструє, що багато українців незадоволені впровадженими реформами, зокрема якістю їхньої комунікації. Це пояснюється низькою довірою суспільства до президента та уряду, низькою поінформованістю про реформи, недостатньою чи неповною інформацією про них. Так, наприклад, за даними робочого звіту міжнародної неурядової організації Democracy Reporting International (DRI) лише 9% українців задоволені якістю комунікації реформ урядом [22, с. 1]. Основні засади комунікації полягають в: участі громадськості в ухваленні рішень та контролі влади за їх виконанням; двосторонньому процесі обміну інформацією, яка забезпечує відкритість влади для громадськості та громадськості для влади; довірі громадян до влади та наданні їй підтримки; стабілізації суспільних відносн [25]. Основна мета урядових комунікацій полягає у забезпеченні ефективного функціонування держави, підтримці прав громадян та їх роз'ясненні, створенні сприятливих умов для діяльності підприємств та інших організацій, поясненні суті змін суспільству, які відбуваються всередині країни. Взаємодія/діалог мід владою та громадськістю повинен бути безперервним, відкритим, інклюзивним, релевантним, зрозумілим, безпечним і таким, що заслуговує на довіру [14. с, 7].

Комунікація реформ є завжди стратегічною комунікацією. З її використанням повинне відбуватися пояснення необхідності реформи, суті та часу змін, на кого вони впливатимуть та ким здійснюватимуться. Якщо зміни позитивні, то доцільно комунікувати усі переваги. Натомість, якщо деякі із них носитимуть негативний характер, то уряд зобов'язаний чітко роз'яснити, як він із цим впорається. Постійний потік інформації має вирішальне значення, і цей потік повинен бути послідовним [14. с, 93].

Задля успішного впровадження реформи, слід враховувати п'ять стратегійчних речей, які пропонують дослідники:

1. «Зміну поведінку, оскільки це і є метою комунікації реформ;
2. Цільові аудиторії з якими відбуватиметься комунікація

3. Повідомлення, які будуть найбільш релевантними/прийнятними/влучними для цільової аудиторії;

4. Канали зв'язку, які будуть найбільш ефективними для цільової аудиторії;

5. Моніторинг та оцінку ефективності комунікації» [14. с, 93].

При комунікуванні реформ, стратегічні комунікації мають ряд сильних та слабких сторін, які наведено нижче:

Таблиця 1.3

Сильні та слабкі сторони стратегічних комунікацій при здійсненні урядових реформ

Стратегічні комкнікації допомагають:	Стратегічні комунікації не можуть:
Забезпечити прозорість впровадження реформ	Переконати підтримати реформу всіх, хто зацікавлений у статусі-кво
Виявити та подолати перешкоди на шляху впровадження реформ	Бути самодостатньою діяльністю
Сприяти сталому розвитку	Замінити зусилля щодо строрення адврокаційних коаліцій у рамках громадського діалогу
Розвіяти страхи та змінити настрої громадськості	Виконати функції органів місцевої влади
Залучити та мобілізувати зацікавлені сторони	Замінити комунікацію ключових спікерів

[14. с, 94].

Стратегічні комунікації є допоміжним інструментом, а не окремою діяльністю, яка може забезпечити успіх реформи. Вони допомагають вибудувати зв'язки, налагодити контакт, вибудувати довірливі відносини та викликати потрібну поведінку.

Будь-яка ефективна комунікація передбачає спілкування на всіх рівнях незалежно від структури ієрархії. Її необхідність та завдання полягають у підвищенні довіри для покращення розуміння дій влади та управління, особливо в період криз.

Під час комунікування реформи важливо розуміти та зважати також на її етапність. Загалом виділяють три етапи розвитку реформ: «підготування, впровадження та розвиток реформаційного процесу. Усі ці етапи містять у собі внутрішні процеси, за допомогою яких можна передбачити розвиток наступних і зрозуміти чи варто продовжувати впровадження нововведення, чи краще від нього відмовитися» [6, с. 113-114].

Один із найважливіших типів комунікації – роз'яснювальна комунікація щодо суті реформи та її впливу на життя суспільства. Саме вона є основним важилем до сприйняття та підтримки змін, однак визначну роль відіграє й особа чи група осіб, що займаються комунікацією і спрямовані на конкретну аудиторію. Важливим є обрання тих, хто буде виголошувати основні повідомлення реформи, доводити та пояснювати її важливість, адже із цими людьми асоціюватимуться майбутні зміни. Майстерно вибудувані комунікації можуть виявитися малоефективними, якщо підготовка спікерів не відповідатиме вимогам. Існує думка, що комунікувати реформу публічно повинні безпосередньо ініціатори чи реформатори. Однак висока обізнаність в темі та поточному стані справ може зіштовхнутися із невмінням доступно пояснювати нововведення для загалу її ж звичною та зрозумілою мовою. Часто це призводить до неадекватного сприйняття інформації зі сторони громадськості. Від того як підібрані спікери, залежатиме чи повірять люди наданій інформації, чи вважатимуть її релевантною. Впливовість ключових повідомлень буде залежати від статусу, надійності та кваліфікації комунікатора [20, с. 18].

З іншого боку, практика обрання основним спікером саме ініціатора реформи (народного депутата чи групи депутатів) є виправданою для ретрансляції ключових повідомлень. Високий соціальний статус спікера є

основною зброєю в озвучуванні основних месиджів. Однак, при такому виборі варто пам'ятати і про скептичне ставлення громадськості до конкретних посадовців та більшості, що проголошує влада загалом. Перш за все варто залучати науковців, представників неурядових організацій та незалежних експертів. До того ж їхнє залучення має відбуватися на етапі розробки проекту ще до початку його публічної презентації, щоб максимально втягнути спікерів у процес підготовки реформи [20, с. 19].

Налагодження діалогу між владою та суспільством у період проведення реформ вимагає вдало вибудуваної системи комунікацій, яка не тільки розповсюджуватиме інформацію, але й залучатиме громадськість до прийняття рішень. Для досягнення успішних результатів урядових реформ важливо налагодити комунікацію у вигляді двостороннього зв'язку між владою та громадськістю, включаючи в цей процес різноманітні інструменти та канали комунікації, які близькі, в першу чергу, для цільової аудиторії. Важливим для розуміння є те, що комунікація реформи повинна відбуватися з конкретною метою, результат якої завжди спрямований на розуміння суті змін та участь у їх здійсненні. Нехтування якісною комунікацією та відсутність довірливих стосунків завжди породжує опір серед громадськості та приречує реформу на провал.

На думку міжнародних експертів Янніса Камініса та Ехтеля Халісте: «До основних цінностей ефективних державних комунікацій належить прозорість, достовірність, нейтральність, актуальність та чесність. Більше того, достовірні державні комунікації повинні базуватися виключно на фактах, а пропонована інформація бути зрозумілою, корисною та надаватися у достатньому обсязі. Мова спілкування державних інституцій повинна бути простою, чіткою та зрозумілою для суспільства, не даючи простору для смислових маневрів» [14. с, 7].

Однак варто враховувати й особливості середовища урядових комунікацій в Україні, у якому вони здійснюються. Перша особливість це цілковита недовіра

до влади. Безперечно це позначається на сприйнятті інформації, яку надає уряд. Громадськість скептично ставиться навіть до позитивних можливостей, які принесе реформа, оскільки віри у їх здійснення немає. Також комунікація ускладнюється ще й тим, що упереджене ставлення суспільства до повідомлень уряду правокує громадськість на невірні трактування інформації, яку уряд не роз'яснює та неспростовує. Друга особливість полягає у затяжності здійснення реформ та відсутності відчутного результату, який можуть бачити члени суспільства одразу. Реформи в Україні не вирішують нагальних проблем та питань, з якими зіштовхуються люди щодня. Їхній позитивний вплив на життя людей опосередкований, через що суспільство і зазначає що реформи не приносять ніяких хороших результатів. Урядові комунікації не пояснюють реальних фактів та причин, чому неможливо відчути покращення прямо зараз. Це може бути і особливістю реформованої сфери, яка за своєю природо не передбачає отримання миттєвих результатів, однак у громадськості уже з'являється фейкове підтвердження того, що реформи справді не працюють, адже швидких відчутних покращень немає. Наявність інформаційної війни є третьою особливістю функціонування урядових комунікацій. Період активного впровадження реформ та період початку активної інформаційної війни зійшлися у часі. Фейкові новини та повідомлення, які підривають авторитет уряду тільки підсилюють недовіру суспільства та зневіру в успішне виконання реформ. Із зазначених раніше особливостей, які є проблемами виникає ще одна - низька активність громадськості. Оскільки суспільство нічого не знає про реформи, то вони і не викликають у них зацікавлення. Через недовіру до влади, громадськість не вірить у те, що їхня залученість до процесу змін може здійснювати вплив на протікання реформи. Люди не хочуть бути причетними до того, що у них викликає недовіру, страх невідомості та обурення.

Практик у сфері урядових комунікацій Дмитро Коник виділяє сім принципів реформування, які повинні комунікуватися щодо реформ:

1. «Принцип мети: даний принцип комунікує реформу як те, що покращить життя людей, підвищить добробут країни, а не просто розповість про неї.
2. Принцип засобів: досягнення найблагороднішої мети не може вібуватися легко для суспільсва, вона потребує засобів, які часто є болісними для громадськості. Однак цивілізований шлях проведення реформ має на меті попереднє обговорення використання таких засобів та захист громадськості від їх негативних впливів. Такі засоби, особливо соціального спрямування, вимагають затвердження на законодавчому рівні та виведення із зони політичних провокацій у зону конструктивних дій.
3. Принцип стабільності: жодна із запропонованих громадськості реформ не повинна провокувати виникнення кризи чи вести суспільство до бажаної мети через несприятливі та небезпечні умови для життя та функціонування.
4. Принцип ціни: кожен реформатор повинен визначити ціну, яку заплатить суспільство за зміни. Під ціною рефрми розуміється граничне навантаження на суспільство, про яке потрібно заявити відкрито і межі яких заборонено переступати. Йдеться про суспільні гарантії того, що впроваджувані реформи досягнуть своєї мети, і ціна за це не перевищить результатів».
5. Принцип альтернатив: для незворотності реформи, кожен її крок повинен містити у собі додаткові альтернативні рішення. За необхідності варто застосовуватися резервні механізми і тактики - основна теза полягає у тому, що реформа повинна бути гнучкою.
6. Принцип відповідальності: ті, кому суспільство делегує повноваження реалізації реформи та ті, кого воно наймає, повинні особисто відповідати за узгодження задекларовних цілей, ціну змін та реальну якість життя суспільства.

7. Принцип правових гарантій: кожен крок впровадження реформи вимагає правового та законодавного підкріплення, щоб жодне з ухвалених рішень не мало зворотньої сили. Саме тому важливо заздалегідь розуміти не тільки зміст реформи, а й технологію її проведення» [2].

Для розвитку урядових комунікацій необхідними є наявність зрілого громадянського суспільства, високий рівень політичної культури, а також відпрацьовані, розвинені форми партнерства інститутів громадянського суспільства та держави. Важливу роль відіграє інтеграція у щоденну комунікативну діяльність уряду відпрацьованих інструментів та технологій співробітництва, таких як: громадські та парламентсткі слухання; проведення консультацій з громадсткістю; створення «гарячих» ліній, які дають можливість не тільки отримувати пропозиції, але і зворотній зв'язок; створення якісних веб-сайтів органів влади, де у вільному доступі можна швидко знайти потрібну та корисну інформацію, яка стосується життя суспільства; активне ведення соціальних мереж, сторінки у яких наповнені даними, придатними для життя пересічних громадян; можливість проведення громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади. [29. с, 7]. Надзвичайно важливо надавати можливості не тільки для інформування, а, в першу чергу, для взаємовигідного спілкування.

Підсумовуючи усе вищесказане можна стверджувати, що урядова комунікація при здійсненні реформ відіграє важливу роль у подальшому перебігу подій щодо підтримки реформи та діяльності уряду. Вся діяльність урядової комунікації покликана покращити розуміння сутї змін суспільством, підвищення їхнього рівня обізнаності, а також практичних знань щодо урядових ініціатив, державних сервісів та послуг. Важливо усвідомлювати, що комунікація: по-перше, виступає процесом двостороннього спілкування, а не тільки інформування; по-друге, дає переваги не тільки суспільству, але і розбудовує спроможності органів влади. Саме тому категорично не рекомендується нею нехтувати, оскільки ненадавання інформації суспільсву може призвести до виникнення чуток, пліток, фейків, і, як наслідок криз, з якими

доведеться боротися, що негативно впливатиме на стосунки між урядом та суспільством.

1.3. Канали та технології комунікації при урядовому реформуванні

Сучасному розвитку суспільства притаманні трансформації. З одного боку, ці перетворення еволюційного характеру – вони є менш складними, оскільки майже не становлять труднощів для публічного управління. Разом з цим відбувається революційна трансформація, до якої доцільно відносити реформи. Цілком очевидно, що для другого випадку характерні соціально-економічні зміни, які часто зустрічають опір в частині громадського сектору через призму нерозуміння суті перетворень та зі сторони політичних сил. Саме тому перед державою постає потреба у реалізації програм реформування, оскільки без підтримки суспільства ефективність реформи буде мінімальною. Тому, щоб заручитися підтримкою громадськості, держава повинна міксувати стратегічні комунікації із сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями [21].

На думку американського дослідника Крістофера Пола: «стратегічні комунікації – це узгоджені дії, повідомлення та інші форми участі для інформування та впливу, які мають на меті переконання цільової аудиторії, її схилення до підтримки національних цілей» [19, с. 4-5].

Успіх проведення реформи залежить від ряду чинників: інформаційних повідомлень та їх смислового наповнення, вчасності та доцільності змін, однак усе це не допоможе досягти цілей реформи, якщо канал комунікаці не буде підібраний саме під цільову аудиторію, яка не зможе отримувати повідомлення та роз'яснення, необхідні для розуміння, навіщо відбуваються зміни і що вони дадуть. Під каналом комунікації слід розуміти спеціально сформоване середовище, за допомогою якого відбувається обмін спільними сенсами [4].

На думку експерта Ігора Коваля, всі можливі канали комунікації можна розділити на дві групи: канал-фільтр та прямий канал. Для першої групи каналів характерна здатність та можливість до інтерпритації, нарощування додаткових сенсів, використання власних засобів впливу та прийнятих правил комунікування – редакційна політика чи концепція мовлення. До каналів-фільтрів належать медіа, експерти, громадські організації та інші немедійні канали. Самі ж медійні канали можна розділити на традиційні (загальну та спеціалізовану пресу, радіо та телебачення) та нетрадиційні (інтерактивні медіа, які передбачають можливість зворотнього зв'язку). Перевага нетрадиційних медіа полягає у можливості впливу на цільову аудиторію, що випливає з набагато більшого ступеню вибірковості. У разі використання каналу-фільтру обов'язковим є розвиток повідомлення та уточнення, яке відбувається двічі: інтерпритація надавача та інтерпритація отримувача. У цьому випадку існує пряма залежність між значущістю даних та обсягом уточнень, інтерпритацій, яка є закономірністю. Що більше значення несе інформація, то більше прирощень буде відбуватися стосовно неї [20, с. 39-40].

Використання прямого каналу комунікації є більш сміливим кроком, адже він передбачає появу на публіці, що свідчить про обізнаність щодо проблем, володіння інформацією та готовність до відповідальності. Особиста поява на публіці сама по собі уже є потужним повідомленням [20, с. 41].

Вибір каналу комунікації є обов'язковим етапом комунікативного процесу. Основний критерій у виборі каналу полягає у досягненні змін чи закріплених уявлень, зміни чи створення ставлення, поведінки. Саме тому кожен канал має підбиратися саме під цільову аудиторію та стейкхолдерів, щоб бути доступним, та зрозумілим для них. Крім того, вибір каналу комунікації залежить і від інших чинників: різновиду символів, за допомогою яких кодується ідея; рівня технічого оснащення, його фізичної наявності, можливості ним користуватися та масштабу холоплення аудиторії; вартості актуального ефірного часу та видання; рівня довіри до каналу та носія; налаштованості до його сприйняття; комунікативної

підготовки спікера; можливості встановити контакт з каналом; формату комунікації. Задля збільшення ефективності повідомлення, канали можуть поєднуватися між собою чи використовуватися паралельно. Важливо враховувати специфіку каналів комунікації та їх можливості доступності до потрібної цільової аудиторії [25].

Використання телебачення як каналу комунікації є доцільним через велику аудиторію споживачів, високий рівень залучення уваги, кращий вплив на свідомість через візуальні та слухові аналізатори. Проте даний канал комунікації потребує великого фінансового ресурсу.

Залучення радіо у пул комунікаційних інструментів вигідно фоновістю використання, яке не потребує енергетичних затрат на візуальне сприйняття, відносна дешевизна ефірного часу, популярність у місцях пересування (метро, авто).

Друковані ЗМІ ефективні своєю повнотою охоплення та тривалістю існування, оскільки до друкованої інформації завжди можна повернутися неодноразово; різноманіттям читачів, адже кожне друковане видання має свою аудиторію, а кількість залучення таких каналів значно більша, аніж інших; мобільністю; статистичністю даних про цільову аудиторію, які можна зібрати через облік поширення видань. Однак слід зважати на те, що такий канал комунікації програє іншим у оперативності, перенавантаженості зайвою інформацією та відсутністю аудіовізуальних образів.

Найактуальнішим каналом комунікації є новітні медіа, до яких входять інтернет та соціальні мережі. З-поміж усіх інших вони відрізняються оперативністю, отриманням реального та швидкого зворотнього зв'язку та мультимедійністю [31].

Незважаючи на ряд переваг, експерти зазначають, що використання медіа у сучасних реаліях має ряд особливостей. По-перше, рівень довіри до телебачення у суспільстві досить низький, що робить його малопридатним для кампаній, які хочуть переконати свою цільову. Однак, слід зазначити, що цей

канал комунікації є основним джерелом інформації. За даними дослідження, проведеного соціологічною компанією InMind на замовлення Міжнародної громадської організації Internews про ставлення населення до ЗМІ та споживання різних типів ЗМІ в Україні, станом на 2018 рік, телебачення залишається найвживанішим джерелом отримання інформації. 77% українців черпають інформацію саме з нього [41. с, 5].

По-друге, хоча друковані ЗМІ, особливо регіональні, мають кращий доступ до цільової аудиторії, проте виміряти їхню ефективність складно, а робити це через тираж є не репрезентативно.

По-третє, інтернет дає змогу більше працювати з опосередкованими аудиторіями та інформувати їх про діяльність та перебіг змін, аніж впливати саме на цільову аудиторію реформи. Найдоцільніше використовувати формат статей, лонгрідів та блогів. Комунікувати через новітні медіа доцільно у місцевих інтернетвиданнях, форумах, регіональних спільнотах та соцмережах [20, с. 45].

Міжособистісна комунікація може розглядатися з двох сторін: позитивної та негативної, оскільки несе великі переваги та вплив, однак і недоліки також. За її допомогою легше переконувати людей, вони шидше повірять тому, кого знають особисто. Велике значення у міжособистісній комунікації відіграє саме особистість комунікатора та його навики спілкування. Використовуючи такий канал, слід приділяти пильну увагу репутації, підготовці, авторитету та сприйняттю комунікатора у суспільстві, оскільки саме він асоціюватиметься з реформою. До міжособистісної комунікації відносяться особисті та колективні зустрічі, особисте спілкування. Надавач інфомації повинен розбиратися у тому, про що він говрить, а також бути компетентним надавати відповіді. Важливо пам`ятати, що високий соціальний статус не допомже здобути прихильність до реформи, якшо комунікатор викликає негативні емоції у громадськості та є носієм поганої репутації.

Залучення громадськості до розробки реформ виступає потужним каналом комунікації. Це дозволяє вибудовувати двосторонню комунікацію «тут і зараз»

щодо важливих питань життя суспільства, отримати нові ідеї, дізнатися про настрої та очікування. Громадськість відчуває, можливість власного впливу на прийняття рішень - це вибудовує більш лояльне ставлення до влади.

Проте, перш ніж розпочати комунікацію, потрібно зрозуміти логіку її впровадження, тільки тоді вона буде мати міцне підгрунтя, що збільшить її шанси на успіх. Український експерт, політичний аналітик та директор Європейського інформаційно-дослідницького центру Роман Кобець пропонує проводити кампанію з інформаційно-роз'яснювального супроводу реформи за наступною формою:

1. Суть повідомлення;
2. Цільова аудиторія;
3. Інформаційна потріба;
4. Стереотипи з якими будемо працювати;
5. Спікери (джерело інформації);
6. Коментатори (надання додаткових роз'яснень);
7. Форма оприлюднення;
8. Канали;
9. Періодичність;
10. Пріоритетність [20, с. 81].

Перший крок полягає у чіткому формулюванні суті повідомлення. Конкретний зміст повідомлення залежить від завдань у взаємодії з відповідною зацікавленою стороною. Можна акцентувати увагу на тих чи інших впливах заходів на становище цільової групи, пов'язувати цілі реформи з їх об'єктивними потребами, що дозволить посилити позитивне сприйняття заходів реформи чи нейтралізувати негативний вплив опонентів.

Наступний крок полягає у визначенні цільової аудиторії. Це ті представники зацікавлених сторін, на ставлення яких прагнуть вплинути за допомогою комунікації. Важливо розуміти, що цільовою аудиторією не може бути усе суспільство, оскільки реформа спрямована на розв'язання проблем

далеко не всіх членів громадськості. До того ж у різних людей, інституцій та суспільних груп різні інтереси, тому неможливо однаково впливати на усіх. Вибір цільової групи залежить від аналізу інтересів зацікавлених сторін та прогнозування їхньої реакції на запропоновані зміни.

При здійсненні комунікації із цільовими аудиторіями варто розуміти, що на шляху впровадження реформ виникнуть стереотипи, крізь призму яких люди сприйматимуть, тлумачитимуть та засвоюватимуть інформацію. При розробці кампанії інформаційно-роз'яснювального супроводу реформ можна працювати зі стереотипами у позитивному та негативному сенсах. Позитивний сенс дає можливість комунікаторам апелювати до стереотипів, яке підтверджує логіку та доцільність його повідомлення. Отримуючи потрібну інформацію, людина знаходить також і підтвердження своїх уявлень про світ у словах відправника повідомлення. Працюючи із негативними сенсами стереотипів, комунікаторам доведеться сфокусуватися на спростуванні засадничих переконань та буденних поглядів на речі, яких дотримується їх цільова. Часто на негативних сенсах стереотипів грають саме опоненти реформи. У такій ситуації доцільно працювати на спростування аргументів на яких базують свою інформацію супротивники. Проте існує вирогідність, що: по-перше, надана базова інформація є правдивою, однак подана у вигідному світлі для противників; по-друге, аргументи опонентів можуть відповідати упередженням вашої цільової аудиторії. У даному випадку потрібно спростовувати саме упередження, які спотворюють сприйняття ваших повідомлень цільовою аудиторією. Робити це потрібно систематично, підкріплюючи це реальними фактами, щоразу новими.

Щоб комуніковане повідомлення було почуте та схвально сприйняте, необхідно зрозуміти якої інформації бракує суспільству та що її цікавить. Успіх комунікації інформаційної потреби залежить від креативного подання та змісту месиджу. Зміст повідомлення повинен відповідати тому, що є важливим та цікавим для аудиторії. Ефективне планування повідомлень можливе за

допомогою виявлення сторін реформи, які найбільше турбують, цікавлять та бентежать (викликає здогадки) цільову аудиторію.

Виявивши потреби та спланувавши повідомлення потрібно попіклуватися про першоджерело, з якого цільова аудиторія та ЗМІ отримає інформацію. Це важливий початковий етап знайомства з проблемою чи ситуацією. Незалежно від обраного джерела, інформація повинна бути цікавою, незаангажованою, та актуальною для цільової аудиторії – ці складові утворюють найдійне джерело інформації. При обранні оптимального джерела поширення інформації слід зважати на наступне:

1. впливовість повідомлення залежить від якісних характеристик джерела, його статусу, кваліфікації, надійності, репутації. У випадках, коли інформація не стосується глибинних інтересів споживачів, більше уваги прикуто саме до джерела, а не змісту інформації;
2. обираючи особу як джерело інформації серед органів влади, варто звернути увагу саме на ініціаторів чи виконавців реформи;
3. залучення третіх сторін, як тих, хто непричетний до заходів реформи викликає більшу дрвіру у громадськості.
4. для уникнення репутаційних ризиків, пов'язаних з спікером, варто вдаватися до безособової форми оприлюднення інформації. У такому разі повідомлення можуть комунікуватися через прес-служби, інформацію на сайтах, розміщення матеріалів у ЗМІ.

Варто бути готовим до надання додаткових розв'яснень основного повідомлення, особливо якщо воно є складним для громадського розуміння. Роз'ясненням може вважатися і надання прогнозу чи оцінка розвитку ситуації, представлення результатів та наслідків рішень. Коментарі чи додаткові роз'яснення задають бажаний тон контексту, його сприйняття та засвоєння. Ще одна перевага коментаря чи роз'янення полягає у формі - вона більш розлога і мати декілька джерел, на відміну від головного повідомлення.

Окрему увагу слід приділити формі оприлюднення повідомлення. Саме від способу, який зробить повідомлення публічним буде залежати його доступність до цільової аудиторії. Проте при виборі форми повідомлення слід зважати на: суть повідомлення, специфіку цільової аудиторії, імідж спікера та коментаторів, зміст, обсяг і характер супровідної інформації, жанрові обособливості кожної з форм оприлюднення.

Наступний крок полягає у визначення каналу оприлюднення, який забезпечить вихід повідомлення на цільову аудиторію. Вивчення ринку доступних каналів, насамперед ЗМІ, матеріали яких користуються популярністю серед потрібної аудиторії. Обираючи канал оприлюднення, важливо скласти картину його функціонування та проаналізувати. Дослідники пропонують робити це за наступною схемою:

1. Назва;
2. Концепця мовлення;
3. Аудиторія;
4. Охоплення (рерайтинг, тираж);
5. Засновник;
6. Реальний власний;
7. Ріень довіри;
8. Конатакти.

Кожне інформаційне повідомлення потребує повторюванного звучання для закріплення у суспільній думці та пам'яті. Для цього необхідно визначити час та періодичність оприлюднення. Перш за все, повинні періодично повторюватися гасла та логотипи кампанії. Небезпека цього кроку полягає у можливій надмірності повторювання, яка може призвести до роздратування цільової аудиторії і, як наслідок, спричинення протилежного ефекту від бажаного. Планування змісту і часу оприлюднення повідомлення повинне відбуватися зважаючи на перебіг заходів з реалізації реформи.

Хоча усі інформаційні повідомлення потребують висвітлення, важливо розуміти їх пріоритетність у досягненні цілей реформи. Одні повідомлення несуть основне смислове навантаження, в той час, як інші виконують допоміжну функцію і є більш урізноманітненими. Експерти радять визначати пріоритетність повідомлень у діапазоні шкали від 1 до 5, або як високу, середню та низьку. Такий підхід дає змогу концентрації на підготовку та поширення найважливіших повідомлень, особливо у разі браку часу та потреби оперативного реагування [20, с. 81-98].

Отже, створюючи програму впровадження реформи важливо враховувати усі аспекти її реалізації. Виокремлення її частин немає сенсу у зв'язку з тим, що усі складові працюють тільки разом, вони взаємозалежні. Однак вибір хибного каналу комунікації, який не знаходиться у полі функціонування споживача чи залучення некомпетентного спікера, який не може говорити мовою цільової аудиторії ставить під загрозу усю завчасно розроблену стратегію реформи. Суспільство сприймає тільки те, що розуміє. Тому, першочергово, важливо доносити інформацію так, як це зручно для виокремленої громадськості. Часто цільова аудиторія не обмежується однією групою, саме тому варто проводити сигментацію. Це убезпечить комунікатора від ситуації, у якій частина цільової аудиторії не отримала потрібну інформацію та роз'яснення через тотальне узагальнення цільової громадськості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І

Урядові комунікації в Україні потребують розвитку та удосконалення. У даний момент спостерігається застаріле бачення ведення урядових комунікацій з громадськістю. Уряд України вбачає своє завдання у комунікації реформи саме в інформуванні, яке не дає можливості для побудови діалогу з суспільством. Незважаючи на наявність ефективних інструментів взаємодії з громадськістю, держава не використовує їх у повній мірі за призначенням, можна сказати, що вони носять більш формальний характер.

Окремої уваги заслуговує Українське законодавство, яке регламентує впровадження урядових комунікацій, оскільки частина із них застаріла і не відповідає вимогам сучасності, а відповідно, зменшує важелі впливу громадськості на уряж та можливості її залученнядо прийняття рішень.

Слід враховувати і те, що урядові кмунікації в Україні функціонують в умовах інформаційної війни, що покладає на них ще більшу роботу та відповідальність у донесенні та роз'ясненні правдивої інформації перед суспільством.

Аналізуючи наукову літературу, можна зробити висновок, що комунікація є атрибутом усіх складників реформи. Її завдання полягає у необхідності пояснювати та відстоювати доцільність змін, важливість та суть очікуваних результатів, а також передбачати можливі наслідки. Кампанії з інформаційно-роз'яснювального супроводу державної політики вирішують завдання підвищення поінформованості суспільства щодо цілей та очікуваних результатів реформ. Як наслідок, успішна комунікація забезпечує левову частку успіху реформи та її сприйняття у суспільстві. Усе це буде неможливим до виконання без належної підтримки через довіру, поінформованості та зацікавленості реформою цільовими аудиторіями. Проте досягнення бажаного рівня взаємності та партнерства між урядом та громадськістю не є справою одного дня. Це

тривалий процес, який повинен функціонувати неперервно, і забезпечуватися уповноваженими компетентними особами та відповідними структурними підрозділами.

РОЗДІЛ 2. УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД КОМУНІКУВАННЯ УРЯДОВИХ РЕФОРМ

2.1. Урядові комунікації в Україні: стан та перспективи розвитку

Сьогодні в Україні формується динамічне суспільство, де комунікація займає одне з провідних місць. Основна роль та відповідальність припадає саме на комунікацію у процесах державотворення та діалогу владних інститутів із громадянським суспільством. [40. с, 6]. В Україні право громадянина на участь в управлінні державними справами гарантовано ст.38 Конституції України [23]. Досвід країн сталої демократії та України демонструє, що використання інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує громадськості доступ до нових можливостей участі у процесі державотворення, який грунтуєься на принципах співучасті та залучення [40. с, 6]. На сучасному етапі органи влади почаільш активно залучати інституції громадянського суспільтсва до робочих груп з розробки законопроектів. Також відбувається впровадження технологій електронного уряду, які забезпечують прозорість та відкритість влади суспільству, зменшують рівень корупції, покращують якісь надання адміністративних послуг та підвищують ефективність влади [28. с, 8].

Проте, дослідження громадської думки у 2018 році, проведене Фондом «Демократичні ініціативи» Ілька Кучеріва щодо залученості та впливу суспільсва на дії влади, демонструє зневіру суспільства. Зокрема 54% респондентів зазначили, що вони не змогли б нічого вдіяти у разі порушення їхніх прав з боку уряду; ще близько 31% – не змогли визначитися в цьому питанні і лише 15% – сказали, що можливості відповідного впливу на уряд є. Однак динаміка досліджень демонструє, що після 2012 року фіксується поступове зменшення частки негативних відповідей та невелике зростання позитивних [51].

Без сумніву, урядові комунікації в Україні сьогодні є більш відкритими, ніж до Революції гідності. Після подій 2013 року відбуваються активні зміни не тільки у людській свідомості, а й законодавстві, державних пріоритетах та системі державного управління: очищення влади, модернізація функціонування державних органів, реформування правосуддя та інших значущих сфер суспільного життя. Фахівці проекту «The Communication Reform Group» при Кабінеті Міністрів України зазначають, що основна проблема урядових комунікацій в Україні полягає у підміні урядової комунікації політичною [17. с, 6]. На думку лідера проекту «The Communication Reform Group» Мартіна Нанна, у практиці впровадження комунікації українських органів влади бракує наукових підходів, а також методичного забезпечення. За його словами, «Сьогодні уряд має бути «з народу, створений народом і для народу», саме тому важливо, щоб він слухав народ, діяв від імені народу, в його інтересах. Щоб втілити цю мету, в уряді повинна існувати відповідна система і підготовлений персонал». Як зазначає експерт, на разі цього немає. Аудит, проведений командою проекту, демонструє той факт, що 91,7% населення бажає отримувати біль

ше інформації про виконання програми реформ. Це підтверджує те, що система комунікації уряду не працює. Також висновки експертів з проведення аудиту усіх комунікативних ресурсів уряду свідчать про те, що: «...Комунікативна система держави є абсолютно дисфункціональною» [39, с. 57-59].

Беручи до уваги результати аудиту, уряд вирішив боротися з проблемами необізнаності та незалученості суспільсвта до прийняття рішень. У 2016 році було презентовано Концепцію реформи урядових комунікацій, завдяки якій населення зможе системно впливати на рішення, що приймаються владою. Також ця реформа передбачає зближення влади та громадськості через налагодження постійного діалогу [16]. Впровадження концепції відбувається досі, однак її результати залишають бажати кращого. З іншого боку, спостерігається часткове залучення громадськості до прийняття державних

рішень та здійснення двосторонньої комунікації з урахуванням громадської думки щодо доцільності змін.

Декілька років поспіль проект «Єдиний голос» здійснює навчання українських комунікаційників, запрошуючи для обміну досвідом провідних західних експертів у сфері урядових комунікацій. Станом на травень 2019 року, в рамках Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд» відбувся Третій Всеукраїнський форум фахівців у сфері урядових комунікацій навчання для спеціалістів з питань комунікацій в органах виконавчої влади, який зібрав 30 спікерів, закордонних послів, урядовців та експертів у сферах креативу, публічних комунікацій, менеджменту та цифрових технологій. Його учасники удосконалюють свої навички, обговорюючи з закордонними експертами виклики та шляхи успішної реалзації реформування. Загалом у рамках «Єдиного голосу» проведено більше 100 щотижневих координаційних нарад для комунікаційних підрозділів міністерств та відомств. На них учасники обмінюються інформацією та узгоджують план дії щодо інформаційно-комунікаційних кампаній, а також аналізують досягнення від попередніх активностей та обговорюють нагальні проблеми. Також на платформі проекту відбулося білише 100 семінарів, майстер-класів та навчань, які налічують понад 150 спікерів із комунікаційного фахового середовища, вітчизняних та міжнародних експертів, а також представників громадянського суспільства, відомих артистів, медійників, лідерів думок.

Однак поки що ці зміни не мають бажаних результатів, оскільки проблема недовіри громадськості до держави досі актуальна. Підтвердженням цього є дослідження довіри громадян до суспільних інститутів Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова у 2018 році. Відповідно до даних дослідження президенту України довіряють 13,8% опитаних, уряду – 13,7%, Верховній Раді – 10,6%, а державному апарату чиновників – 8,6% [46]. Варто згадати і закордонні дослідження 2019 року, які демонструють, що президенту України довіряє тільки 9% громадян [42]. Фахівці проекту «The

Communication Reform Group» визначають урядові комунікації як підвищення довіри громадян до уряду через процес побудови державної репутації [17. с, 5]. Саме тому важливо вибудовувати довірливі стосунки, які можливі за умови правильної та ефективної комунікації. Замовчування проблем, відмова від коментарів, відсутність відповідей та роз'яснень на важливі питання із життя громадськості провокує лише зростання недовіри.

Українська експертка з урядових комунікацій Алла Зінченко зазначає, що, незважаючи на зростання рівня політичної культури та зрілості громадянського суспільства, в Україні протягом останніх років інтегрованість комунікативних інструментів та технологій співробітництва в діяльності державного апарату перебувають на початкових стадіях свого розвитку. Серед головних причин, які виділяє дослідниця:

1. «Нерозуміння державних стуктур необхідності статегічних комунікацій, співпраці з інститутами громадянського суспільства та громадськістю;
2. Сприймання процесу комунікації, переважно, як процесу інформування, а також відмова від обговорення складних питань політичного та соціально-економічного розвитку країни;
3. Відсутність механізмів відповідальності державних чиновників за неякісну, недостатнью чи неіснуючу комунікацію та співпрацю із органами влади та громадськості;
4. Орієнтація діяльності державних органів на процес, а не результат діяльності у визначеній сфері» [28. с, 8-9].

На сьогодні в Україні сформульовано та закріплено основні принципи, завдання та стратегічні напрями державної інформаційної політики, сформовано відповідні державні інститути, а також ухвалено низку концепцій, програм та планів дій на законодавчому рівні. Однак, система комунікаційної взаємодії держави та суспільства досі не позбулася різноспрямованості і недостатньої координованості діяльності різних відомств, а головною перешкодою на шляху створення підгрунтя для формування стабільного і безпечного комунікаційного

простору в Україні надалі залишаються непослідовність та непрозорість у реалізації запланованих заходів у сфері публічного управління [35].

Сучасний стан розвитку урядових комунікативних ресурсів демонструє поки що неготовність функціонувати повною мірою. Ключові установи, які часто виступають ініціаторами чи комунікаторами реформ не можуть повноцінно виконувати свої комунікативні функції через складнощі з розумінням значення комунікації, а також внутрішні проблеми. Нині роль та важливість комунікації стрімко зростає, потреба в ній – очевидна. В українських реаліях важливо почати працювати саме з довірою громадськості до глави держави та уряду, адже сучасні дослідження демонструють її низькі показники. Без зміни риторики комунікацій з інформування на діалог, не вдасться досягти бажаного розвитку держави та заручитися підтримкою громадськості. З іншого боку, можна спостерігати, як відбуваютсья активні навчання та підвишення кваліфікації фахівців з питань урядових комунікацій. Це свідчить про позитивні зміни, а саме усвідомлення важливості комунікації та бажання підняти її на вищий рівень.

2.2. Рівень обізнаності про урядові реформи в Україні

Упровадження реформ в Україні є звичною справою з 2014 року. Термін «реформа» дедалі частіше викликає негативні емоції у громадськості, яка пояснюється невдоволеністю від їх виконання. Насамперед, невдоволеність породжує незнання та нерозуміння ні суті реформ, ні ситуації, яка з ними відбувається. Інформаційний голод у питаннях реалізації реформ провокує скептичні настрої серед громадськості щодо ефективності нововведень.

Згідно з дослідженнями громадської думки Фондом «Демократичні ініціативи» Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова

у 2018 році, лише 10% українців цілковито задоволені станом інформування урядом про свою діяльність та реформи, в той час як 47% опитаних вважають, що отримана інформація часто не відповідає дійсності. Слід зазначити, що показник невдоволених зріс на 9% у порівнянні з 2017 роком. 30% респондентів вважають, що інформації про діяльність уряду та реформи замало, а 25% – наголошують на її незрозумілості. 9% громадян притримуються думки, що пропонована інформація призначена для розуміння фахівцями, а не пересічними громадянами [36; 37]. Для того, щоб краще зрозуміти сучасні тенденції віри суспільства в успішність реформ варто звернутися до числових показників опитування фонду, які представлені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Чи вірите Ви в успіх реформ в Україні?

Варіант відповіді	Липень 2015	Травень 2016	Жовтень-листопад 2017	Травень 2018
Так, я в цьому впевнений	4,8	5,1	5,5	5,4
Загалом вірю, хоча є сумніви	25,6	23,8	21,6	29,3
Загалом не вірю, проте якась частка надії ще є	32,2	37,1	26,9	37,6
Ні, зовсім не вірю в успіх	30,3	28,1	39,7	22,9
Важко сказати	7,1	5,9	6,3	4,8

[37, с. 3].

Віра в успіх реформи збільшилася всього на 0,6% у проміжку з 2015 по 2018 роки, проте вага сумнівів суспільства зросла на 3,7% за 4 роки. Показник респондентів, які мають частку віри в успіх реформ виріс на 5,4% до 2018 року. Прослідкувати позитивну тенденцію можна щодо відповіді на твердження «ні,

зовсім не вірю в успіх», оскільки загалом показник зменшився на 7,4%, а у порівнянні із 2017 роком – на 16,8%.

Опитування про обізнаність населення України щодо проведення реформ, яке здійснила GfK Ukraine спільно з соціологічною групою Q&Q Research у липні 2018 року, демонструє низькі показники обізнаності громадськості через низьке та недостатнє інформування. Жодна із запропонованих реформ та ініціатив не отримала більше 38% у розділі «багато знаю, достатньо інформації». Більш повні результати відображені у таблиці нижче.

Таблиця 2.2

Як Ви оцінюєте рівень поінформованості про наступні ініціативи та реформи?

Реформа/ініціатива	Нічого не чув	Дещо знаю, але хотів би знати більше	Багато знаю, достатньо інфомрації
Медична реформа	9%	51%	38%
Масштабний ремонт доріг	17%	47%	34%
Децентралізація влади	18%	49%	32%
Пенсійна реформа	18%	51%	30%
Земельна реформа	22%	49%	28%
Реформа середньої освіти	29%	46%	24%
Приватизація державних підприємств	32%	45%	21%
Реформування армії	34%	45%	19%
Судова реформа	41%	38%	19%

[45].

Результати дослідження показують, що найвищий рівень поінформованості громадськості про медичну реформу – 38%. Також більшість, стосовно загальних результатів опитування, знають про масштабне започаткування ремонту доріг, децентралізацію влади та пенсійну реформу – від 30% до 34%. Середній рівень достатнього інформування спостерігається у земельної, освітньої реформ та приватизації державних підприємств – від 21% до 28%. Найменше респонденти знають про реформування армії та судову реформи – показник достатньої обізнаності складає 19%. Якщо інтерпретувати результати опитування у розрізі повної необізнаності громадськості про реформу, то найменший показник у медичної реформи – 9%, а найбільший у судової – 41%. [45].

Дослідження показує, що найменше ознайомлено громадян із судовою реформою – знають багато 19%, хотіли б знати більше 38%, а 41% респондентів взагалі нічого не чули про неї. Відповідно інформацію про неї висвітлено найгірше+

Незважаючи на найвищий показник обізнаності щодо медичної реформи, тільки 29% опитаних підтримує її, на противагу започаткуванню масштабного ремонту доріг, який знайшов підтримку у 62% опитаних українців. Децентралізацію влади та створення територіальних громад підтримує 41% опитаних. Також більшу підтримку, аніж медична реформа, здобуло реформування армії, незважаючи на одну з найнижчих рівней обізнаності про її функціонування – 37%. Це може свідчити про те, що успішність та підтримка реформи серед населення залежить не лише від рівня поінформованості про неї, але й про її доречність у загальнодержавному контексті. Можна зробити припущення, що саме ці сфери є більш нагальними для суспільства. Однак, на думку соціологів, такі протиріччя спостерігаються внаслідок того, що громада не залучена до обговореня цих реформ, тому не знає їхньої суті.

Таблиця 2.3

На скільки ви підтримуєте дані реформи/ініціативи?

Реформа/ініціатива	Не підтримують	Підтримують
Масштабний ремонт доріг	21%	62%
Децентралізація	26%	41%
Реформування армії	26%	37%
Медична реформа	45%	29%
Реформа середньої освіти	33%	28%
Земельна реформа	49%	24%
Судова реформа	38%	23%
Пенсійна реформа	46%	23%
Приватизація державних підприємств	47%	17%

[45].

Цікавим є те, що реформи із найвищим та середнім показником обізнаності отримали наймеше прихильників серед опитаних осіб, однак серед поінформованих респондентів показник підтримки вищий. Медичну реформу не підтримує 45% опитаних, незважаючи на те, що про неї знають найбільше, а пенсійну – 46%. Середня ланка по обізнаності щодо реформ демонструє найбільше несприйняття: приватизацію державних підтриємств не підтримує 47%, а скасування мораторію на продаж сільськогосподарських земель – 49%.

Медична реформа в Україні є найбільш відомою та дотичною до життя кожного українця, адже з медичними послугами в Україні зіштовхувався кожен. Дослідження проведене Соціологічною групою «Рейтинг» у грудні 2016 року продемонстрували, що 53% респондентів довіряють своєму сімейному лікарю, 21% – не довіряє та ще 26% – не змогли відповісти на запитання. Серед опитаних, які особисто знають сімейного лікаря – 80% довіряє йому [10]. Однак

дослідження проведене групою у листопаді - грудні 2017 року показує, що на думку 43% опитаних загальна якість державних медичних послуг погіршилася, 11% – побачили покращення, а 38% – не помітили ніяких змін [7]. На сьогодні досі існує неоднозначна ситуація, у якій суспільство незадоволене станом медицини, але довіряє лікарям та медичним установам. Майже половина опитаних заявила про те, що Міністерство охорони здоров'я є важливим для них та їхньої сім'ї. На противагу цьому, 40% зазначило, що даний орган влади немає для них ніякого значення. Варто зазначити, що для респондентів зрілого віку міністерство є дещо важливішим, аніж для молодших [7]. Показник значимості Міністерства зріс у 2018 році і становить 56%, у той час як протилежну думку висловили 32% опитаних [29].

Згідно з дослідженнями групи у 2017 році 56% опитаних довіряє українському телебаченню, коли чує про медичну реформу. Чверть респондентів довіряють українським інтернет-ресурсам. Соціальним мережам та українським газетам довіряє 15-16% опитаних, українському радіо – 12%, західним інтернет-сайтам – 6%, а західним ЗМІ – 4%. Російським інтернет-сайтам довіряє 3% респондентів, релігійним лідерам та народним депутатам – 2% [7]. Однак дослідження Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, демонструє наступне: основну інформацію щодо медичної реформи суспільств отримує від журналістів – 39,7%; від рідних та знайомих – 24,0%; місцевої державної адміністрації – 12,5%; організаторів охорони здоров'я – 7,0%; основним джерелом інформації є ЗМІ – 46,0% та неформальні бесіди – 24,3% [13. с, 79].

Судова реформа є однією із умов вступу України до Європейського Союзу. Саме тому, її здійснення є таким значимим для українського суспільства. Нагальною проблемою всередині держави є чесність та справедливість судових вироків, а також прозорість призначення суддів на посади. Медіа-моніторинг, який проводився з березня 2015 по березень 2016 року, демонструє, що «конституційна реформа» згадується у ЗМІ на половину рідше, аніж, наприклад,

податкова реформа. У 10% конституційна реформа згадується у позитивному ключі, 13% – у негативному, а у 77% – у нейтральному [1, с. 4]. Опитуваня проведене міжнародною організацією USAID у 2018 році свідчить про те, що 20% громадян України схильні довіряти судам: із них 19% – довіряють повністю, а 1% – швидше довіряє, аніж не довіряє [24]. Від початку реформи спостерігається тенденція зростання довіри. Дані, зібрані серед звичайних громадян, показують, що для порівняння у 2015 році до судів мали довіру тільки 5% респондентів, у 2016 показник зріс до 10%, а у 2017 піднявся до 12%. Серед учасників судових проваджень рівень довіри вищий: у 2015 році – 16%, у 2016 році – 13%, у 2017 році – 28%, а у 2018 році – 34%. Найвищий показник довіри спостерігається серед професійних правників: у 2017 році – 38%, а у 2018 році – 41% [4. с, 20; 5. с, 27; 32]. Серед тих, хто не довіряє українському правосуддю 71% респондент: серед них 48% – скоріш не довіряють, аніж довіряють та 23% – не довіряють зовсім. 9% респондентів не можуть визначитися з відповіддю. Очевидно, що респонденти, які зверталися до суду чи ставали учасниками судових процесів мають вищий рівень довіри, аніж громадяни, які такого досвіду не мають. Значно вищий показник довіри серед професійної спільноти.

Незважаючи на показники рівня довіри до суду, рівень обізнаності щодо реформи респонденти оцінюють як низький – про це заявило 84%, із них: 26% нічого не знають про реформу і такий самий відсоток не може відповісти на запитання; 28% знає дуже мало; 3% знає недостатньо і 1% байдуже. На противагу представленим показникам, 16% опитаних зазначають, що обізнані у судовій реформі: 13% – повністю, 3% – в основному. Незважаючи на те, що комунікація судової реформи відбувалася через Facebook-сторінку у соціальній мережі, радіо, YouTube та Портал Судової Влади, як правило, респонденти зазначали, що їхнє ставлення до української судової системи формується під впливом інформації з телебачення, засобів масової інформації та чуток. [24].

Український досвід урядових комунікацій демонструє низьку поінформованість суспільства щодо реформ, які відбуваються в державі.

Найвищий показник обізнаності складає 38%. У діапазоні від 9 до 41% громадян взагалі нічого не чули про конкретні реформи, і цей показник перевищує обізнаність. Це свідчить про помилки при розробці комунікаційних стратегій реформ, адже суспільству не вистачає інформації та залученості до процесу державотворення. Другим нагальним питанням є віра громадян в успішність реформ, де 5,4% опитаних вірить в успіх реформ. Решта респондентів сумнівається, схиляючись до більш позитивної чи негативної відповіді. Їх кількість не перевищує 37,6% опитаних, які не вірять повністю, але мають частку надії на успіх реформ у своїй державі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ

Урядові комунікації в Україні роблять спроби до налагодження діалогу із суспільством та демократизації процесу взаємодії із ним. Здійснюються систематичні навчання для фахівців з питань комунікацій в органах виконавчої влади. Уряд намагається активно використовувати у роботі західні практики комунікації та залучати громадськість до впровадження реформ. Позитивним поштовхом до осучаснення урядових комунікацій стало впровадження технологій електронного уряду, які забезпечують прозорість та відкритість влади суспільству, зменшують рівень корупції, покращують якісь надання адміністративних послуг, і водночас підвищують ефективність влади. Незважаючи на це, половина українців всеодно не вірить у те, що має вплив на протікання процесів державотворення. На сьогоднішній день рівень довіри громадськості до уряду є одним із найнижчих у світі, що створює додаткові бар'єри у комунікуванні реформ.

Дослідження громадської демонструє цілковиту невдоволеність станом інформування урядом суспільства про свою діяльність, через незрозумілість та складність подачі інформації, а також недовірливе ставлення до неї. Тільки 5,4% громадян вірять в успіх реформ. Як результат, від 9 до 41% громадян взагалі нічого не чули про них. Найкраще прокомунікованою виявилася медична реформа, найнижча обізнаність щодо судової реформи, однак найвищий рівень поінформованості складає не більше 38%, а Це свідчить про те серйозні стратегічні помилки у впровадженні реформи. Вочевидь урядові комунікації не справляються зі своїми першочерговими та найпростішими обов'язками.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ПРОБЛЕМ КОМУНІКАЦІЇ, ЯКІ ВИНИКАЮТЬ ПІД ЧАС РОЗ'ЯСНЕННЯ РЕФОРМ ГРОМАДСЬКОСТІ

3.1. Методологія дослідження

Мета дослідження: визначити особливості та труднощі комунікацій при здійсненні урядових реформ, описати причини їх виникнення та розробити шляхи подолання.

Гіпотеза дослідження: комунікації при урядовому реформуванні в Україні не спрямовані на роз'яснення сутності реформ, не мають системності висвітлення та здійснюються подекуди хаотично, що негативно впливає на перебіг та результати реформ.

Дослідження здійснювалося в три етапи: підготовчий, етап збору даних та аналізу даних.

Підготовчий етап тривав протягом листопада 2018 – лютого 2019 року. Він включав у себе:

1) визначення головних дослідницьких питань, формулювання мети, завдання;

2) збір, вивчення та аналіз наукової та методичної літератури, закордонних та вічизняних видань, сучасних закордонних та українських досліджень, які стосуються теми урядових комунікацій та реформ, а також практики впровадження урядових реформ в Україні;

3) підготовка до збору даних – розробка емпіричного інструментарію дослідження. На даному етапі було створено гайд для проведення напівструктурованого інтерв'ю з експертами, які займалися розробкою комунікаційних стратегій, забезпечували комунікацію реформ та брали в ній участь.

4) визначення ключових реформ для дослідження та пошук експертів, які б відповідали завданням дослідження та були готові взяти участь у дослідженні.

Другий етап тривав з березня по квітень 2019 року. В основний період проводився збір емпіричного матеріалу відповідно до розробленого інструментарію: експертні напівструктуровані інтерв'ю. Відбувалося опитування респондентів заздалегідь розробленим гайдом. Це було особисте спілкування віч-на-віч.

Завершальний етап тривав із квітня по травень 2019 року. У цей час було проаналізовано отримані дані від респондентів та сформовані висновки. Також було розроблено рекомендації щодо покращення ефективності комунікації при здійсненні урядових реформ.

Для проведення дослідження був обраний метод опитування за допомогою проведення напівструктурованого інтерв'ю. Було використано саме цей метод, оскільки він дає змогу отримати розгорнуті відповіді на важливі запитання та висвітлити усі цікаві аспекти для проведення аналізу і формулювання висновків та рекомендацій.

Під час збору інформації було проведено одинадцять напівструктурованих інтерв'ю. Інтерв'ю проводилося одним способом. Було розроблено єдиний гайд напівструктурованого інтерв'ю для усіх експертів у комунікаціях стосовно впровадження урядових реформ – респондентів. Гайд містив у собі 25 запитань, які стосувалися комунікаційного супроводу урядових реформ, а саме таких сфер (див. Додаток А):

- наявності та особливостей впровадження комунікаційної стратегії;
- обрання каналів комунікації;
- визначення та сигментації цільових аудиторій;
- проблем, які виникали при здійсненні комунікації;
- допоміжних чинників реалізації комунікації;
- внутрішньоорганізаційної комунікації;

- моніторингу якості комунікаційної діяльності реформи.
- аналізу ефективності та успішності комунікації реформи самими комунікаторами.

Напівструктуровані інтерв'ю проводилися за заздалегідь розробленою формою:

1. Вступна частина: представлення інтерв'юера, причин, завданнь та умов проведення інтерв'ю.
2. Соціально-демографічний блок: ім'я та прізвище, місце роботи на час здійснення комунікації реформи та займана посада, безпосередньо назва реформи, щодо якої відбувалося напівструктуроване інтерв'ю.
3. Основна частина, яка була поділена на 5 блоків: обговорення комунікаційної стратегії та кроків її впровадження, з'ясування каналів комунікації, визначення слабких та проблемних місць комунікації, визначення сильних сторін комунікації, аналіз успішності реформи та можливих способів її покращення. За потреби, респондентам ставилися додаткові запитання, для прояснення та висвітлення цікавого й важливого матеріалу.

Для проведення дослідження було виокремлено 8 реформ:

- Медична реформа;
- Реформа децентралізації;
- Реформа сервісних центрів МВС;
- Реформа декомунізації;
- Реформа освіти;
- Реформа управління державними фінансами;
- Судова реформа;
- Реформування армії;

Вибір реформ грунтується на дослідженні компанії меркетингових досліджень GfK Ukraine, яке було здійснене у 2018 році, щодо поінформованості суспільства про реформи. Ключовими реформами для дослідження стали медична реформа

та реформа децентралізації, як найбільш відомі, а також судова реформа та реформування армії, як ті, про які суспільство знає найменше.

Запит на участь у дослідженні було надіслано 24 представникам, які здійснювали чи здійснюють досі комунікацією урядових реформ. Позитивну відповідь щодо участі у дослідженні надало 11 експертів.

Серед експертів, які взяли участь у дослідженні були:

1. Інга Вишневська, керівник відділу комунікацій головного сервісного центру Міністерства внутрішніх справ;
2. Дарина Ясиневич, консультант із комунікації Інституту національної пам'яті;
3. Дмитро Коник, консультант проекту Світового банку;
4. Іветта Делікатна, голова правління неприбуткової недержавної організації у сфері громадських комунікацій Change Communication;
5. Ірина Литовченко, радник міністра охорони здоров'я;
6. Марина Дадінова, радник міністра охорони здоров'я;
7. Олександр Ябчанка, речник Міністерства охорони здоров'я;
8. Світлана Кісільова, PR-менеджер Секретаріату Кабінету Міністрів України;
9. Олексій Гордєєв, SMM та медіа-менеджер центру стратегічних комунікацій StratCom Ukraine;
10. Ольга Какауліна, в.о. начальника сектору комунікацій прес-служби органів суддівського самоврядування;
11. Анастасія Розлуцька, координатор проекту E-DATA, радник заступника міністра фнансів.

Етичні аспекти даного дослідження полягають у забезпеченні та збереженні конфіденційності респондентів, які беруть участь у дослідженні. Після пояснення теми дослідження, процедури та умов участі, респондентам зачитувалася форма інформованої згоди інтерв'юером.

Усім учасниками дослідження надана контактна інформація інтерв'юера, куди вони можуть звернутися в разі виникнення запитань. Учасники опитування повідомлені про можливість відмови від інтерв'ю, відповіді на запитання, які

можуть здаватися некоректними, можливість відкликання своїх відповідей та відмову від використання наданої ними інформації для формування результатів дослідження, а також отримання результатів дослідження.

3.2. Практика комунікації реформ в Україні

Основне завдання дослідження полягало у виявленні факторів та проблем, які виникали при комунікації урядових реформ. Найпоширенішою перешкодою, яка ставала на шляху впровадження комунікації реформ, виявилися вищі державні органи (Верховна Рада та Кабмін), а також працівники ключових відомств та міністерств. Про це заявило шість із одинадцяти респондентів:

«...Не обійшлося без пручання системи, коли усіма можливими силами намагалися перешкоджати впровадженню реформи, бували випадки, коли проводили засідання на які не запрошували нас... Державні органи не хочуть нічого робити без штурханів зверху чи тиску громадськості. Одна із розроблених нами кампаній щодо подолання корупції у армії так і не вийшла у світ через те, що ми просто не змогли її узгодити. Погодження певних моментів забирали багато часу... Змусити державний орган працювати із дедлайном неможливо.» (Респондент 9).

«Ще на початку, коли Квіташвілі звернувся до Комітету з питань охорони здоров'я з розробленою стратегією, у відповідь йому там запропонували концепцію Ольги Богомолець, яка була повністю непридатною, про що говорили ряд відчизняних та закордонних експертів. Через це реформа зупинилася на етапі прийняття рішення на півтора року, від кінця 2014 до літа 2016 року з реформою не відбувалося нічого. Це була проблема комунікації в плані неможливості знайти спільної мови міністра з носіями повноважень – ні Кабмін, ні Комітет з питань охорони здоров'я не підтримував його.» (Респондент 10);

«Нас постійно намагалися збити зі шляху усіма можливими темами, які не стосуються реформи… У нас під міністерством жило наметове містечко, чим вдало маніпулювали політики.» (Респондент 1).

«Також серйозною проблемою було протистояння з парламентським комітетом: комітет ефективно боровся із МОЗом і не хотів приймати відповідні закони…» (Респондент 11).

«Основні проблеми виникали через внутрішній супротив представників судової гілки влади: ніхто не комунікував change management.» (Респондент 8).

Також серед проблем, які ставали на заваді реалізації комунікації були інформаційні атаки та вихід матеріалів у ЗМІ, які підривали довіру суспільства та віру у доцільність реформи. Про це розповіло чотири із одинадцяти респондентів:

«…Деякі державні органи видавали інформацію про реформу у світ, не погоджуючи її з нами. Наприклад, на засіданні Кабміну пролунала інформація про те, що водії повинні будуть перездавати іспити на отримання прав, але, насправді, це не так. Це почули журналісти, які були присутні на засіданні – ця інформація пішла у ЗМІ. Оскільки ми комунікували геть інше, то це підривало довіру громадськості до нас. До нас надходив шквал запитань щодо цього, інформацію про що доводилося спростовувати… Або ж самі журналісти могли видати матеріал, не звернувшись до нас за роз'ясненнями…» (Респондент 4).

«…Відбувалося постійне паплюження судової гілки влади у ЗМІ.» (Респондент 8).

«Проблемним місцем був медіаринок, який розділений між олігархами, які не підтримували медичну реформу. Очевидно, що наше висвітлення на телебаченні було негативним… На жаль, телебачення дивиться абсолютна більшість нашого суспільства та довіряє йому…» (Респондент 6).

«…Також нас атакували дуже влучно по часу, наприклад 3 січня, коли усі у відпустці, а по телебаченню немає ніяких новин… Виходили особи, які говрили

про те, що дана реформа є поганою… Саме у цей момент ми нічого не могли зробити, а час спливав…» (Респондент 1).

Відкидання реформи цільовою аудиторією через небажання зміни власної поведінки також перешкоджало впровадженню комнунікації. Про таку проблему повідомило троє із одинадцяти респондентів:

«Основна проблема реформи полягала у тому, що 90% вчителів, на яких поширюється ця реформа, не хотіли приймати у ній участь. Це старі консервативні кадри, які не мають бажання змінюватися, і якщо щось роблять, то тільки через вказівки «верхів» (Респондент 7).

«…Патерни поведінки наших людей, які важко пристосовуються до змін і не хочуть дбати про себе самостійно, створювали перешкоди для комунікування реформи. Складно змінити поведінку людини і пояснити, що ти не маєш давати додаткові гроші за послугу.» (Респондент 6).

«…Проблема полягала у тому, що на порталі державні установи не хотіли реєструватися. Ця проблема існує і до сьогодні. Суспільство хоче жити у розвиненій країні, із сильною екнонмікою та прозорою владою, але ніхто не хоче починати з себе.» (Респондент 3).

Двоє із одинадцяти респондентів зазначило, що некомпетентний персонал, який мав надавати оновлені послуги, а також недовіра суспільства до інституції стававли на заваді успішного комунікування реформ:

«…Виникала проблема і з тим, що люди, які були «в темі» не мали технічних навиків роботи. Автоматизоване оновлення роботи архівів та їх відкриття вимагало сучасних навиків роботи навіть з електронною технікою. Збільшувалася кількість запитувачів на інформацію, яка раніше була у закритому доступі. Траплялися випадки, коли працівники архівів самостійно перешкоджали отриманню інформації.» (Респондент 5).

«Виникали проблеми, коли самі працівники сервісного центру були некомпетентними у своїй діяльності. Пам'ятаю випадок, коли один із клієнтів

сервісного центру зателефонував мені із запитанням коли він зможе забрати свій паспорт у нашого менеджера. Це було для мене дивно, адже паспорт забирати ніхто не мав права. Потім доводилося самостійно розшукувати цього менеджера і вирішувати дане питання… Також існувала проблема недовіри до нас, як колишнього МРЕВ. Суспільсвто мало упередження щодо нас, оскільки асоціювало нові сервісні центри із старим стилем надавання послуг, хоча ми є окремим підрозділом. Взагалі недовіра до Міністерства внутрішніх справ посійно підкошувала нашу комунікацію, нам доводилося вибудовувати довіру.» (Респондент 4).

Також до проблем, які гальмували розвиток комунікації респонденти відносили:

- Складність артикулювання суті реформ – зазначив один респондент: «…Проблема виникала з тим, що доводилося комунікувати специфічну тему з історичними показниками, яку складно артикулювати. Наше суспільство знає ту історію та дати, які їм дозволяли знати. Дуже багато важливих моментів з історії, наприклад, УПА просто замовчано і неафішовано. Коли ми розпочали комунікацію, то люди не розуміли, чому ми розповідаємо історію з фактами, яких наче не існує взагалі, адже усі вони звикли до інших стандартних дат, таких як 9 травня, а не 8, як це є насправді.» (Респондент 5).
- Складність у роз'ясненні процесів реформи простою для суспільства мовою зазначив один респондент: «Найбільші проблеми виникали з тим, що не було людей, які б могли увесь цей процес пояснити просто, оскільки інформація надходила з експертного середовища. Доводилося самостійно її опрацьовувати та комунікувати цільовим аудиторіям досупною мовою. Через це неоднаразово отримувалися звинувачення щодо спрощення інформації. Проблемно було зібрати інформацію та валідизувати її.» (Респондент 2).
- Нерозуміння та недооцінювання значення комунікації при впровадженні реформи керівниками міністерств - зазначив один респондент: «Основним двигуном реформи була людина, яка зовсім не розуміла потреби в комунікації та її усіх можливостей та проявів.» (Респондент 11).

Узагальнені результати можна побачити на Табл. 3.1

Таблиця 3.1

Проблеми, які виникали при веденні комунікації

Проблема	Кількість зазначених відповідей
Вищі органи державної влади	6
Інформаційні атаки	4
Патерни поведінки цільових аудиторій	3
Недовіра суспільства	2
Некомпетентний персонал	2
Складність артикулювання реформи	1
Складність роз'яснення процесів реформи	1

Незважаючи на різноманіття проблем, які зназначають опитані експерти, усі вони солідарні у визначенні того, чого не вистачало для покращення комунікації.

П'ять із одинадцяти респондентів зазначають, що для покращення комунікації їм не вистачало фінансового ресурсу:

«Не вистачало грошей на комунікацію. На виготовлення якісного візуального контенту, роботу із телебаченням та зйомку відеороликів потрібна велика кількість коштів.» (Респондент 7).

«Відповідм чітко та однозначно – фінансування! Відповідно це тягло за собою проблему із цінним компетентним та професійним людським ресурсом.» (Респондент 3).

«Не вистачало коштів, оскільки у нас не було рекламного бюджету. Коштів на зарплати – складно взяти на роботу крутих професіоналів піарників за неконкурентну заробітну плату.» (Респондент 4).

«Фінансового ресурсу на рекламу та ролики, а також розширення команди.» (Респондент 5).

Така ж кількість респондентів говорить про те, що для покращення комунікації реформи не вистачало людського кваліфікованого ресурсу

«...Фахових спеціалістів, які б могли займатися комунікацією, а також наявності окремої посади прес-секретаря в судах.» (Респондент 8).

«...Людського та фінансового ресурсу. Офіційно у прес-службі МОЗ працює одна людина. Дуже мало донорських проектів, які готові підтримувати комунікацію, тому було дуже складно шукати ресурси, щоб платити людям зарплати. Зараз над комунікацією працює 15 людей.» (Респондент 1).

Двоє респондентів відзначили, що для покращення комунікації не вистачало єдності, кооперації із міністерством та бажання працювати швидко:

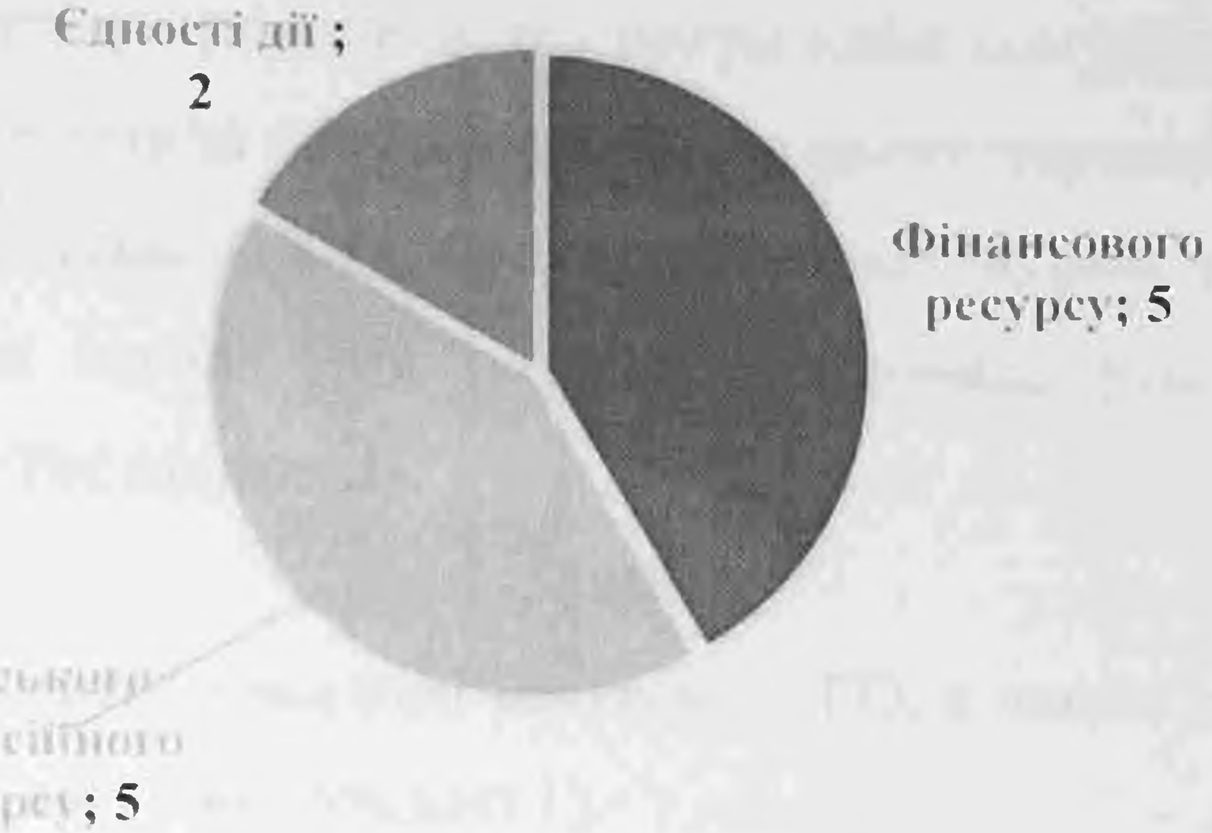
«Мабуть не вистачало кооперації та бажання прцювати швидко зі сторони МОУ. Також іноді перешкоджало те, що ухвалення рішень залежить від ВР, а не самого міністра.» (Респондент 9).

«Нам не вистачало єдності. Складність полягає у тому, що для дій потрібне погодження дуже багатьох людей. Швидкості реацій від людей, які надають інформацію.» (Респондент 2).

Узагальнено інформація відображена на Рис. 3.1

Рисунок 3.1

Чого не вистачало для покращення комунікації



Дослідження використовуваних шляхів покращення комунікації серед респондентів демонструє свою різноманітність, див. Рис. 3.2. Найпопулярнішим шляхом покращення якості комунікації виявилося залучення працівників на аутсорсі. Таку відповідь дало троє із одинадцяти опитаних:

«Ми залучали додатковий людський ресурс, оскільки було дуже багато запитів зі сторони як отримувачів послуг, так і потенційних отримувачів.» (Респондент 4).

«Ми використовували працівників на аутсорсі. Таким чином ми займалися виготовленням роликів. Нам дуже пощастило знайти людей, бачення яких співпадало із нашим баченням комунікування реформи.» (Респондент 5).

«Багато нашої роботи базувалося на людських стосунках. Ми залучали людей ззовні, які б могли допомагати нам у комунікації реформи. Однак

складність полягала в тому, що ззовні залучені люди не викликають у працівників міністерства довіри і це гальмує всі процеси.» (Респондент 2).

Двоє з одинадцяти опитаних зазначили, що покращення комунікації вбачали у залученні донорських коштів та побудові взаємовигідного партнерства:

«Ми шукали донорські кошти, а також використовували альтернативи, проводили партнерські заходи. Ми намагалися зробити усе, щоб рівень комунікації не падав.» (Респондент 3).

«Ми активно залучали донорські ресурси та ГО, а також партнерів, які були готові підтримати нас.» (Респондент 1).

Також двоє із одинадцяти респондентів задля покращення комунікації проводили внутрішньоорганізаційну роботу з працівниками, яка полягала у навчаннях та розробці спільного плану дій щодо реформи, проведенні стратегічних сесій:

«…Із членами команди проводили брейнштормі за містом та креативили.» (Респондент 5).

«Для покращення комунікації ми використовували розвиток внутрішньої комунікації, навчання комунікаційників всередені судових інстанцій.» (Респондент 8).

Поодинокими є такі шляхи покращення комунікації, про які розповіли респонденти:

- Використання проактивних комунікацій – зазначив один респондент: «Згідно нашої стратегії, ми проактивно комунікували наші напрямки. Більшість своїх сил ми витрачаємо на проактивні комунікації пріоритетної інформації. Далі ми протидіємо дезінформації. Потім ми висвітлюємо свою поточну діяльність.» (Респондент 6).

- Залучення до комунікації реформи представників цільових аудиторій – «агентів змін» – зазначив один респондент: «У рамках комунікаційної стратегії був пул агентів змін, який склаадвся із тих 10% учителів, які були носіями цієї реформи, роз'яснювали її іншим учителям у школі, ставали прикладом цих змін. Робота із 90% тих, хто не приймав реформу, робота будувалася саме через 10% вчителів, які прагнули її.» (Респондент 7).
- Звернення та використання особистісних контактів із людьми, які уповноважені на прийняття рішень щодо реформи – зазначив один респондент: «Якщо виникла проблема із якимось директором департаменту, який гальмував розвиток реформи, то ми його «переступали» і йшли «вище», де отримували підтримку. Серед членів нашої команди була людина, яка мала хороші особистісні стосунки із Полтораком, тому ми цим користувалися.» (Респондент 9).

Рисунок 3.2

Використовувані шляхи покращення

Під час проведення дослдіження, респондентам було поставлено запитання про те, що позитивно впливало на якість комунікації, допомагало її реалізувати, див. Рис. 3.3. Троє з одинадцяти опитаних відповіло, що це готовність, підтримка та запит суспільства на зміни:

«Позитивно впливав контекст змін. Це усе було якраз на емоціях Майдану, ми вчасно обрали час, ми потрапили якраз у болюче місце. Були високі неартикульовані очікування людей щодо війни, і люди були готові відмовитися від усієї російської символіки. Ми потрапили настільки в яблучко, що навіть декілька медіа зробили про це безкоштовні ролики. Люди самі були готові прийняти ці зміни.» (Респондент 5).

«…Запит суспільства на зміни, підтримка громадянського суспільства. Це допомагало просувати процеси швидше.» (Респондент 6).

«…актуальність змін, оскільки усі люди розуміли, що в медицині справи погані - потрібні зміни.» (Респондент 1).

Двоє із одинадцяти респондентів зазначили, що у комунікуванні реформи їм допомагав позитивний досвід змін, яке відчуло суспільство завдяки реформі:

«Позитивно впливали випадки, коли людина отримала безпосередній досвід в суді. Якщо розгляд резонансної справи відбувався у відкритому режимі. Якщо відбувалась онлайн-трансляція судового засідання. Якщо суддя-спікер надавав безпосередньо коментарі представникам ЗМІ» (Респондент 8).

«Допоміг і сторітеллінг від пацієнтів та лікарів. Було дуже показово, коли лікарі розповідали про те, що їхня зарплата зросла до 30 тисяч гривень навіть у сільській місцевості. Це дуже допомагало у комунікації з іншими лікарями.» (Респондент 1).

По одному з одинадцяти респондентів зазначили наступні чинники, які позитивно впливали на здійснення комунікації реформи:

- Злагоджена робота колективу, його мотивація, уважність та залученість до процесу комунікації: «Ми не пропускали жодної новини про нас, усе вичитувалося… Ми вели особисту комунікацію з кожним журналістом до кінця, дивилися усі сюжети, аналізували чи вдалося нам розповісти те, що хотіли. Усі члени команди були включені до усіх процесів. Ми усі працювали разом над кожною деталлю. На Facebook ми відповідали і в суботу та неділю… Спочатку ми відповідали усі, потім зробили чергування. Це дало змогу вивчити команді усі послуги сервісного центру та структуру його роботи. Приємним моментом було те, що люди також нам відповідали, що приємно вражені швидкістю надання зворотнього зв'язку. Це сильно впливало на довіру.» (Респондент 4).
- Ведення комунікації особистої комунікації зі сторони людини, яка уособлювала реформу: «Мені подобалося те, що Супрун вдало висловлювалася про вакцинацію на. Інформація, яку вона надавала була не зовсім про реформу, але демонструвала турботу міністерства про суспільство.» (Респондент 11).
- Стратегічний підхід впровадженя комунікації та якість пропонованого контенту: «Стратегічний підхід до питання впливав позитивно. Друге, що допомагало, це якість контенту. Матеріали про реформу були написані доступною мовою для людей.» (Респондент 7).
- Взаємовигідні партнерські стосунки: «Коли проходить час, ти на слуху, всі бачать, що ти справді крутий – на твій «продукт» приходить запит від партнерських організацій, які допомагають тобі у комунікації. Тобто це такі, скажімо, партнерські відносини, які трішки ділилися своєю аудиторією, хоча вона була і нашою, але так у нас до неї був більший доступ.» (Респондент 3).
- Довіра суспільства: «Комунікувати допомагала висока довіра суспільства до армії та її підтримка – зараз амрія на першому місці за рівнем довіри!» (Респондент 9).
- Наявність собистих контактів із людьми, які приймають рішення та впливають на хід реформи та її комунікацію: «…Також нам дуже допомагала доступність

до людей, які приймають рішення...Це ж допомагало у фінансуванні реформи.» (Респондент 9).

- Отримання зворотнього зв'язку від цільових аудиторій: «Позитивний вплив мали наші комунікаційні тури, в якимх ми могли прямо спілкуватися із зацікавленими сторонами. Вони нам вказували на проблеми, які ми змогли вирішити просто силами МОЗу.» (Респондент 10).

Рисунок 3.3

Фактори позитивного впливу



Ключовим моментом до здійснення ефективної комунікації є наявність розробленої комунікаційної стратегії, яка допомагає проаналізувати поточну ситуацію, визначити цілі та шляхи їх досягнення, вибудувати чітку послідовність дій, попередньо визначити фактори, які можуть впливати чи ставати на заваді впровадженні комунікації, а також оцінити сильні сторони та можливі недоліки.

У зв' язку з цим, респондентам ставилося запитання щодо наявності попередньо розробленої комунікаційної стратегії реформи.

Десять із одинадцяти респондентів зазначило, що комукнікаційна стратегія впровадження реформи була розробленою. Однак один із респондентів висловив сумнів щодо її якості:

«Справа в тому, що стратегія була дуже загальна. На мою думку, це була більше схема, оскільки вона не містила ні цілей, ні індикаторів виміру результативності, загально окреслювалася цільова аудиторія. За своєю суттю пропонована «комунікаційна стратегія» була начерком комунікаційного плану. Причина цього крилася в тому, що не було проведено соціологічних досліджень, ніхто не передбачав, яким чином різні цільові аудиторії будуть реагувати на реформу. Відповідно, комунікація була реактивною: вони реагували на ситуацію, критику, замість того, щоб передбачити можливі проблеми.» (Респондент 11).

Ще один респондент зазначив, що використовувана комуційна стратегія насправді була комунікаційною кампанією:

«Була сама стратегія реформи, але комунікаційно ніхто не розумів, як увесь цей процес має відбуватися довгостроково і, через це, мислили дуже короткостроковими термінами. Стратегічно ми розуміли, що потрібно досягти конкретної цілі, але кроки у нас складалися із комунікаційних кампаній. Розуміючи етапність реформи, ми планували під неї комунікаційні кампанії.» (Респондент 2).

Цікавим є той факт, що одни з респондентів розповів про те, що розроблений комунікаційний план реформи був запозичений у закордонних колег:

«...Враховувався досвід Великої Британії. Вивчалися найкращі методи практики комунікації. Не було сенсу винаходити велосипед, тому ми взяли за основу комунікаційну стратегію Великої Британії.» (Респондент 9).

Також експертам було поставлено уточнююче запитання, чи вносилися зміни до комунікаційної стратегії, на яке вісім із одинадцяти респондентів зазначило, що корективи вносилися:

«Так, звичайно. Оскільки комунікації реформ не з середини органу, а збоку вимагає постійного узгодження з державними стейкхолдерами. Через це деякі програми реформи затримувалися у часі.» (Респондент 9).

«...На жаль, поки що в Україні я не бачила такого ідеального комунікаційного документу, який би від початку і до кінця був втілений у реальне життя. По-перше, тому що ми живемо в час змін. По-друге, наше суспільство дуже «тендітне» – ти повинен підлаштовуватися по ходу справи, розуміти що краще донести, чого не вистачає, яким чином краще вплинути і чого не варто робити. По-третє, це не бізнес, а державна комунікація, яка іноколи залежить від обставин, у які ми потрапляємо. Ми були дуже гнучкими, і зараз я мушу сказати, що у нас є велика проблема сплутаності політичних та інституційних комунікацій. Це є загальноукраїнською проблемою.» (Респондент 4).

«Звісно, змін було внесено багато, оскільки з'являлися нові технічні завдання, виникали нові компоненти реформи, які доопрацьовувалися пізніше... Вірно буде сказати про те, що стратегія була, але найважливішими документами стали плани та концепції конкретних заходів.» (Респондент 3).

«Так, було дуже багато видозмін на кожному етапі... Спочатку, стратегічною групою радників при міністерстві... Показали усім міжнародним партнерам, зібрали їхній фідбек та підготували офіційний документ. Після цього із цим офіційним документом вирушили у комунікаційний тур усією Україною... Після цього туру було зрозуміло, що варто вносити зміни через те, що людей лякали певні формулювання, деякі меседжі не працювали та не сприймалися. Після внесення змін оновлений документ подавався до Кабміну на голосування... Після затвердження Кабміном, документ передавався до

Верховної Ради. Однак депутати внесли стільки правок, що сама реформа трішки змінилася, і, відповідно, її комунікація також.» (Респондент 1).

«Звичайно, було внесено зміни. Найбільше ці зміни впливали на часові рамки, через прийняття регуляторних актів.» (Респондент 6).

«Зміни це їх постійний стан. Оскільки у цьому процесі були також і донори, то зрозуміло, що фінально затвердити стратегію тобі ніхто не зможе. Усе це потрібно було затверджувати окремо із міністром, донорами, Кабміном – у процесі цього всього виникало багато змін.» (Респондент 2).

«Зміни звичайно вносились, оскільки змінювалась і законодавча база: прийняття нових кодексів, Закон України про Вищу раду правосуддя...» (Респондент 8).

Один респондент зазначив, що зміни до комунікаційної стратегії не вносилися, оскільки першопочатково вона була розроблена високопрофесійно:

«...Ні, зміни не вносилися. Ми розробили статегію і чітко слідували їй. Велика відмінність даної комунікаційної стратегії від інших полягала у тому, що вся стратегія побудована саме на дослідженнях потреб та споживанні комунікаційних каналів цільовими аудиторіями.» (Респондент 7).

Впровадження комунікації будь-якої урядової реформи ставить серед собою мету. Дослідження наукової літератури з даної тематики говорить про те, що основна мета комунікації при здійсненні реформ полягає не у звичному для урядових установ інформуванні, а у роз'ясненні суті реформ та змін, які вона принесе в життя кожного члена суспільства. Така комкнікація дає суспільству зрозуміти наміри уряду, а також важливіть та доцільність змін. Для з'ясування реального стану, з цього приводу було опитано респондентів, див. Рис. 3.5. Сім із одинадцяти респондентів зазначили, що мета їхньої комунікації також полягала у роз'яснювальних роботах:

«…Насправді класичні цілі – це підвищення обізнаності про доступні ліки, нові послуги, або ж зміна ставлення. Як перше, так і друге нам вдалося, оскільки 76% українців, які обрали свого лікаря, задоволені ним. Наше завдання полягало у тому, шоб кожен громадянин зрозумів, як медична реформа покращить їх життя.» (Респондент 6).

«Нашим головним завданням було пояснити нашим цільовим суть реформи та викликати у них сприйняття та підтримку.» (Респондент 7).

«…Перше – допомогти місцевим органам влади у роз'ясні того, як буде відбуватися реформа, який алгоритм об'єднання територіальних громад, що буде відбуватися з бюджетами. Мало сказати про те, що будемо децентралізувати владу, потрібно пояснити усі процеси, які будуть відбуватися у різних дотичних сферах. Друге – пояснити населенню, чому це важливо та як ця реформа вплине на життя кожного громадянина. У даному випадку було важливо пояснювати не процес, як це було у першому випадку, а яка вигода громадськості від децентралізації. Для нас це було важливим, оскільки громадськість мала бути максимально залученою у цей процес.» (Респондент 2).

«…Ми намагалися прокомунікувати бахгалтерам реформу таким чином, що вони є частиною змін, фінансової реформи, прозорості, допомогають зменшити рівень корупції… Ми почали говрити про те, що наша держава зайняла і займає досі хороші місця у міжнародних рейтингах відкритості, таких як Open data Index. Тобто це було одне повідомлення для бухгалетрів чому вони та їхня робота є важливою.» (Респондент 3).

«…Донесення інформації про саму суть реформи, її протікання, завдання, які будуть виконуватися за її допомогою та цілі, які вона переслідує.» (Респондент 5).

«…Мета комунікації полягала у тому, аби донести вашій цільовій, що їх чекають якісні послуги у довгостроковій перспективі. Перш за все, була ідея створення зручного сервісного центру для людей, на заміну старій закритій системі, де люди не отримували доступно інформацію, послуги. Ми змінили

позиціонування реформи... Спочатку це було гасло «Зелене світло якісному сервісу», яке ми потім змінили, і воно лягло у комунікаційну стратегію МВС – «Сервісний центр МВС – твій якісний державний сервіс.» (Респондент 4).

Двоє з одинадцяти респондентів розповіли, що основна мета комунікаційної діяльності щодо здійснення реформи полягала у залученні підтримкою стейкхолдерів:

«...Наша мета полягала в отриманні підтримки усіх стейкхолдерів та реалізації реформи.» (Респондент 10).

«Основним нашим завданням було отримання підтримки усіх стейкхолдерів та реалізувати реформи. Нам потрібно було не просто проголосувати за Закон, але потім й імплементувати його.» (Респондент 1).

Двоє з одинадцяти респондентів зазначило, що основна комунікаційна мета реформи полягала в інформуванні цільових аудиторій про її наявність:

«Головна мета комунікації полягала у інформуванні суспільства та фахового середовища про стадії реформи, її перебіг, результати, нововведення, що впроваджуються.» (Респондент 8).

«Мета комунікації полягала в ознайомленні, особливо після Революції гідності, усіх можливих стейкхолдерів з тим, що в армії плануються та проводяться певні реформи, в окремих галузях: харчування, логістика, закупівлі, житло, менеджмент.» (Респондент 9).

Раніше проведений аналіз сучасних українських та закордонних досліджень щодо довіри суспільсьва до уряду та влади країни в цілову, продемонстрували дуже низкі показники. Незважаючи на це, тільки один із одинадцяти респондентів зазначив, що метою комунікації реформи також було вибудовування довірливих стосунків:

«...Велика увага приділялася вибудові довіри... Ми були державним органом, довіри до якого було дуже мало. Нашу комунікацію у реформі часто

рятували саме особистості, які очолювали певні напрямки, оскільки суспільство більше довіряло реальним, новим людям. У першу чергу, ми «били» усією комунікацією на довіру, а вже потім говрили про те, що ми зрозумілі та надамо вам послуги зручно, швидко, якісно та доступно для вас.» (Респондент 4).

Рисунок 3.4

Мета комунікаційної діяльності



Окремо виносилося запитання щодо наявності меседжів, дослідження яких продемонструвало, що всі вони спрямовані на залучення цільових аудиторій до дій, серед них:

«Гроші ходять за пацієнтом» – справді спрацював. Однак не було добре розроблених меседжів для медичного персоналу. Було багато побоювань серед

медичних працівників щодо звільнень, які, по-суті, не мали ніякого відношення до медичної реформи.» (Респондент 11).

«Ти – громада» – таким чином ми пояснювали, що ти, як людина безпосередньо тепер впливаєш на те, що буде у твоїй громаді. Через конкретні приклади ми пояснювали що це оначає для вчителя, студента, пожежника – для конкретних груп населення.» (Респондент 2).

«Ці зміни допоможуть вашим дітям стати щасливими громадянами України, конкурентоздатними в світі 21-го століття», «Це вигідно нам обом» (Респондент 7).

«Тепер у вас не буде зарплати, а дохід» та «Гроші ходять за пацієнтом» – …Для лікарів, щоб вони розуміли важливість своєї роботи, за яку вони отримуватимуть справді гідні кошти, а не мізерні неконкурентні зарплати… Так ми намагалися зацікавити лікарів набрати собі пацієнтів та виконувати свою роботу відповідально.» (Респондент 1).

«Взяти курс на реформи – це не слова, а справи». Нашою мантрою було те, що йде апробація стандартів НАТО.» (Респондент 9).

«Сервісний центр МВС – твій якісний державний сервіс» – була ідея створення зручного сервісного центру для людей, на заміну старій закритій системі, де люди не отримували доступно інформацію, послуги… Ми говорили про те, скільки часу та коштів доведеться витратити на послугу. Також комунікували де, що, коли людині потрібно зробити.» (Респондент 4).

«Обери свого лікаря», «Система обертається обличчям до пацієнтів» – Нам важливо було розповісти, як змінити лікаря, де, що потрібно для цього зробити.» (Респондент 6).

У рамках дослідження, окрема увага приділялася каналам комунікації, які використовувалися при урядовому реформуванні. Результати наведені нижче в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Ранжування найбільш вживаних каналів комунікації при урядовому реформуванні

Канал комунікації	Кількість респондентів, які використовували канал
Соціальні мережі	9
Радіо	8
Загальноукраїнські онлайн-видання	7
Телебачення	5
Регіональні онлайн-видання	5
Реклама (зовнішня, банерна, контекстна)	5
Комунікаційні тури	4
Власні друковані матеріали	3
Розміщення інформації у тематичних виданнях	3
Круглі столи з експертним середдовищем	3
Громадські обговорення	2
Міжособистісна комунікація на зустрічах	2
YouTube	2
Офіційні сайти міністерств	2
Кол-центри	2
Неформальні зустрічі	1

Найпопулярнішим каналом комунікації виявилися соціальні мережі. Найбільш вживаною виявилася соціальна мережа Facebook, про це розповіло вісім респондентів. Один респондент зазначив як ефективну соціальну мережу – Twitter:

«…Особливо ефективним виявився Twitter, який у порівнянні з Facebook та його новими алгоритмами давав набагато більший результат. Якщо у Facebook ми отримували в районі 10 шерів, то на Twitter, на такому ж дописі, їхня кількість переходила за 150-200.» (Респондент 9).

Також популярним каналом комунікації виявилося радіо, однак один респондент зазначив, що хоча у комунікації воно використовувалося, проте виявилося неефективним через специфіку свого функціонування:

«…Так, радіо… Не спрацювало для нашої аудиторії. Для інформування про те, що такий портал є – ще може бути, але на слух це всеодно погано сприймається.» (Респондент 3).

Респонденти, які використовували загальноукраїнські онлайн-видання, обґрунтовують свій вибір масовістю покриття:

«Через загальні медіа було всеукраїнське охоплення та дуже хороше інформування… Саме для інформування воно підходить ідеально.» (Респондент 4).

«При виборі каналів комунікації ми спочатку орієнтувалися на покриття, масштабність, коли використовували загальноукраїнські ЗМІ…Також ми орієнтувалися на доступність та легкість донесення інформації.» (Респондент 3).

Незважаючи на популярність телебачення як каналу комунікації, респонденти заявляли про труднощі у його використанні, серед яких:

- Один респондент розповів про відсутність доступності: «…Просто не було доступу. Якщо і були запрошення, то для участі в тематичних ток-шоу на кшталт «Стосується кожного.» (Респондент 8).
- Два респонденти розповіли про упередженість медіаринку: «Проблемним місцем був медіаринок, який розділений між олігархами, які не підтримували медичну реформу. Очевидно, що наше висвітлення на телебаченні було негативним… На жаль, телебачення дивиться абсолютна більшість нашого суспільства та довіряє йому…» (Респондент 6);

«Дуже складна ситуація була із телебаченням. Нас, як міністерства, там було дуже мало, через те, що, як правило, усі канали належать олігархам, які були проти реформи. Єдине місце на телебаченні, де ми були – «Сніданок з 1+1» (Респондент 1).

Також під час дослідження було з'ясовано, чи використовуються для комунікації урядової реформи блогери, зірки, лідери думок. Результати наведені у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Активність залучення авторитетних та впливових осіб до комунікування реформи

Інфлюенсери	Кількість респондентів, які використовували
Експерти у сфері якої відбувалася реформа	5
Блогери	3
Представники громадянського суспільства	2
Зірки шоу-бізнесу (співаки)	1

П'ять із одинадцяти респондентів зазначають, що для комунікування реформи використовували саме експертів чи впливових осіб зі сфери, стосовно якої відбувалася реформа. Також їхній вплив на комунікацію визначався як позитивний:

«…Звісно те, що говорила Яресько чи Маркарова це мало вплив у тій сфері, де вона комунікує – фінансовій. Вони були таким провідником, які доносили інформацію іншим лідерам думок у конкретних сферах.» (Респондент 3).

«…Це ми використовували для експертного середовища. Коли ми працювали з представниками органів місцевої влади, то ми використовували людей, які були розробниками цієї реформи. Ці люди були для органів місцевої влади авторитетними особами, які так чи інакше допомагали збагнути саму

реформу. Якщо людина вміла говорити просто та доступно, то її залучення позитивно впливало на комунікацію…» (Респондент 2).

Троє з одинадцяти експертів розповіли, що до своєї комунікації залучали саме блогерів і також зауважували позитивний результат співпраці:

«…Це зіграло позитивну роль. Позначалося це на тому, що у критичні моменти для реформи, суспільство ставало на наш захист. Про реформу їм розповідали не просто усім відомі блогери, а блогери, які самі є дотичними до медицини – це збільшувало довіру до самої реформи та її доцільності.» (Респондент 1).

«…Можу сказаати, що позитивно, оскільки вони допомагали просувати наші меседжі у суспільсві. Більше того, вони звучать досі серед громадськості.» (Респондент 5).

Двоє з одинадцяти респондентів зазначили, що до комунікації залучали преставників громадянського суспільства:

«Багато говрилося про те, що потрібно використовувати зірок, але саме їхнього залучення я не спостерігав. Активно залучалося громадянське суспільство, громадські активісти, однак вони не є відомими, тільки для вузького кола.» (Респондент 11).

Один із одинадцяти респондентів поділився інформацією про те, що до комунікації залучалися не тільки експерти у реформованій сфері, а й зірки шоу-бізнесу:

«…Звичайно вони усі позитивно вплинули, адже було багато людей, зірок, які мають хорошу репутацію. Наприклад, Джамала, Сергій Бабкін – люди знають, що ці постаті будуть говрити чесно про те, що ми робимо. Ми не ставили за мету залучити саме зірок, ми хотіли бачити у себе людей, яких читають в мережах, де буде видно, що це живий досвід людини, яка відвідала наш центр.» (Респондент 4).

Аналіз сучасних соціологічних досліджень говорить про те, що впровадження урядових реформ в Україні є затяжним та надто повільним. Через це, в рамках

дослідження, виносилося запитання щодо тривалості урядової комунікації при здійсненні реформ. Результати відображені у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Тривалість комунікації при урядовому реформуванні

Реформа	Тривалість реформи станом на 2019 рік
Медична реформа	3 роки
Реформа децентралізації	4 роки
Реформа сервісних центрів МВС	3 роки
Управління державними фінансами	3 роки
Декомунізація	4 роки
Реформа освіти	3 роки
Судова реформа	3 роки
Реформування армії	4 роки

Усі одинадцять респондентів зазначили, що комунікована ними реформа триває досі. Загалом середня тривалість комунікації реформ становить 3 роки. Також слід зазначити, що комунікація усіх реформ бере свій початок після Революції гідності, що може свідчити про запит суспільства на зміни, отримання урядової інформації та звітність уряду. Також дев'ять із одинадцяти респондентів зазначають, що не комунікували реформу від самого початку чи до самого кінця. Тільки двоє з одинадцяти респондентів залучені у процес із моменту його започаткування.

Важливою складовою комунікації урядової реформи є її внутрішньоорганізаційне роз'яснення. Працівники відомства, стосовно якого відбувається реформа, повинні також бути залученими у процес змін, розмуміти етапи реформи, її зміст, оскільки часто вони самі виступають носіями знань про

неї та комунікаторами. З іншого боку, внутрішньоорганізаційна обізнаність про реформу полегшує її просування через зникнення опору змінами всередині. З метою з'ясування поточного стану внутрішньоорганізаційної комунікації при урядовому реформуванні, респондентам ставилося запитання: *«Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?»*. Шість із одинадцяти респондентів зазначили, що така комунікація відбувається:

«...Звісно. Ми взаємодіяли з іншими працівниками міністерства: помічниками міністра та його заступниками, прес-службою. Ми надавали їй інформацію, провоили спільні заходи.» (Респондент 3).

«Звичайно комунікувалася. Ця реформа активно комунікувалася всередині Спочатку ми презентували стратегію міністрам, потім їхнім заступника, після них на більш широкий загал – для голів департаментів. Було створено внутрішній портал з комунікацій та система зворотнього зв'язку.» (Респондент 7).

«Так комунікація відбувається і ми намагаємося це робити якомога доступніше для працівників, які знаходяться в стінахміністерства більше 15 років, оскільки це специфічна внутрішна аудиторія. Ми намагаємося попередити усі можливі негаразди, які можуть виникнути через інформаційний вакум всередині відомства.» (Респондент 6).

«Так, у нас була серйозно внутрішня комунікація. Для того, щоб покращити розуміння реформи працівниками, ми виготовили спеціальні книжки-буклети – стандарти роботи, де у формі інфографіки надавали інформацію про реформу, її суть, завдання центрів, послуги, які повинні надаватися клієнтам, як це має відбуватися. Усе це також було стилізовано у наших зелених тонах. Також була система тренінгів, спочатку розроблена нами для працівників у регіонах. Ми запрошували журналістів та стейкхолдерів, яких би хотілося послухати працівникам у регіонах. Ми намагалися об'єднати представників 26-ти регіонів, які б доносили одну комунікацію до всіх, щоб це

було одною комунікаційною системою. Також ми проводили навчання із сервісного обслуговування.» (Респондент 4).

«Так. По-перше, на етапі планування ми проводили стратегічні сесії щодо покращення плану реформи… По-друге, залучення працівників до обговорень… По-третє, проведення брифів, нарад, креативу всередині, працювали над відчуттям залученості впровадження реформи.» (Респондент 5).

На противагу цьому, двоє із одинадцяти респондентів зазначили, що внутрішньоорганізаційна комунікація не відбувалася:

«Можна сказати що ні, оскільки одна із особливостей роботи з армією в тому, що «накази не обговорюються». МОУ – це ієрархічна структура, у якій не передбачається обговорення.» (Респондент 9).

«У самому міністверстві – ні. Можливо робилися якісь розсилки, але я не можу стверджувати, оскільки була залучена як зовнішній консультант.» (Респондент 2).

Ще троє із одинадцяти респондентів не змогли визначитися з відповіддю, оскільки вони не були залучені до цього процесу.

Важливим є те, що усі шість репондентів, які зазначали, що внутрішньоорганізаційна комунікація відбувається, спостерігають позитивні зміни у сприйнятті реформи після її впровадження:

«Різниця була колосальна! До комунікації усі були проти – у них була недовіра. Раніше більшість людей, які працювали в МОЗ, мали медичну освіту. Коли прийшла Уляна зі своєю командою, то тільки один її заступник мав медичну освіту, що викликало велику недовіру персоналу. Великі зусилля та багато часу було покладено на те, аби пояснити, що медична реформа – це не про медицину, а про те, як збираються гроші на медицину, як організована система.» (Респондент 1).

«До комунікації це викликало стрес. Коли комунікація відбувалася, то працівники починали сприймати зміни оптимістичніше, оскільки це була та «світла» сторона, до якої вони хотіли бути причетними. Тут має місце бути

корупційна історія, де люди заробляли гроші, а ми пропонували їм зовсім інше, і декому це було складно прийняти…» (Респондент 4).

Під час проведення дослідження були з'ясовані найпопулярніші канали, які використовувалися при внутрішньоорганізаційній комунікації реформи. Результати наведені нижче у табл. 3.5

Таблиця 3.5

Ранжування найбільш вживаних внутрішньоорганізаційних каналів комунікації при урядовому реформуванні

Канал комунікації	Кількість респондентів, які використовували канал
Круглі столи, спільні зустрічі та стратегічні сесії	7
Навчання працівники, тренінги	3
Електронна розсилка	3
Неформальна комунікація	2
Прес-конференції	1
Друковані матеріали (стандарти роботи)	1

У даній таблиці відображена інформація про те, що найпопулярнішими внутрішньоорганізаційними каналами комунікування реформи виявилися круглі столи та залучення працівників до стратегічних сесій, про що повідомило сім респондентів:

«Саме круглі столи були дуже ефективном методом комунікування як внутрішньо, так і зовнішньо. Як правило, на таких заходах залучалися представники команди, мінфіну, громадськість, журналісти, бухгалтери – відповідно, ми випрацьовували рішення для подолання проблем, які виникали.» (Респондент 3).

«…Відбуваються спільні зустрічі, після яких працівники зазначають більше розміння суті та кроків реформи…» (Респондент 6).

«По-перше, на етапі планування ми проводили стратегічні сесії щодо покращення плану реформи; по-друге, залучення працівників до обговорень; по-третє, проведення брифів, нарад, креативу всередині, працювали над відчуттям залученості впровадження реформи.» (Респондент 5).

«…Ми практикували і практикуємо регулярні зустрічі усіх співробітників міністерства, де послідовно розповідали усі етапи реформи. Якщо планувалася якась зміна, то про це розповідали всередині, щоб усі розуміли, що саме відбувається, і правильно це несли у маси.» (Респондент 1).

По три із одинадцяти респондентів зазначали, що у внутрішньоорганізаційній комунікації використовували:

- Навчання працівників, тренінги:

«…Усіх ключових осіб, які приймають рішення, але по-суті не залучені у комкнікацію реформи –, деікілька разів відправили за кордон на різні навчальні програми, де пояснювали приклади реформ в інших країнах. Там їм пояснювали, чому у нас відбувається реформа і чому саме так. Іноземці розповідали їм, що наш шлях є правильним…На такі зустрічі ми возили не тільки МОЗ, але й Мінфін та Мінюст, тобто дотичних людей до реформи.» (Респондент 1).

«…Була система тренінгів, спочатку розроблена нами для працівників у регіонах. Ми запрошували журналістів та стейкхолдерів, яких би хотілося послухати працівникам у регіонах. Ми намагалися об'єднати представників 26-ти регіонів, які б доносили одну комунікацію до всіх, щоб це було одною комунікаційною системою. Також ми проводили навчання із сервісного обслуговування.» (Респондент 4).

- Електронну розсилку:

«Що було інноваційно, так це те, що ми висилали ванпейджери в адміністрацію президента та для прем'єр-міністра про реформу, щоб вони розуміли, що відбувається.» (Респондент 1).

Двоє з одинадцяти респондентів розповіли про те, що внутрішньоорганізаційно вони використовували неформальну комунікацію:

«...Ми стимулюємо неформальну комунікацію між колегами, щоб вони могли обмінюватися знаннями про реформу, оскільки не завжди усі працівники можуть бути присутні на спільних зустрічах.» (Респондент 6).

По одному респонденту зазначило, що вони використовували такі канали як:

- Друковані матеріали (стандарти роботи)

«Для того, щоб покращити розуміння реформи працівниками ми виготовили спеціальні книжки-буклети – стандарти роботи, де у формі інфографіки надавали інформацію про реформу, її суть, завдання центрів, послуги, які повинні надаватися клієнтам, як це має відбуватися. Усе це також було стилізовано у наших зелених тонах.» (Респондент 4).

- Прес-конференції:

«...Також проводилися прес-конференції за участю міністра та заступників, посадових осіб, де ми вже у більш формальній обстановці обговорювали глобальні питання просування реформи.» (Респондент 3).

Останній блок дослідження стосувався аналізу ефективності та успішності комунікації реформи самими комунікаторами. В рамках даного блоку було поставлено чотири запитання. Перше запитання стосувалося здійснення моніторингу якості комунікації реформи: поінформованості та її розуміння серед населення. Десять із одинадцяти експертів зазначили, що такий моніторинг був, і здійснювався він наступним чином, результати наведені нижче у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Здійснення моніторингу щодо обізнаності про реформу

Вид моніторингу	Кількість респондентів, які про це зазначили
Соціологічні дослідження	6
Моніторинг медіа	6
Моніторинг соціальних мереж	2
Опитування	2

Найбільш вживаним видом моніторингу виявилися соціологічні дослідження та поточний моніторинг медіа, тон висвітлення у ЗМІ – про це розповіло по шість респондентів:

«У рамках проекту був медіамоніторинг та аналітика, де ми порівнювали динаміку та проводили контент-аналіз обізнаності про реформу в ЗМІ. Також проводили дослідження про сприйняття реформи серед усіх цільових аудиторій: учителів, батьків учнів, учителів молодших шкіл.» (Респондент 7).

«…Так, сюди входили кількісні та якісні соціологічні дослідження, які проводила соціолоічна група «Рейтинг» щодо ставлення до реформи, задоволеності якістю медицини, обізнаністю про реформу.» (Респондент 1).

«…Моніторинг здійснювався через кількісні та якісні соціологічні дослідження, а також опитування. Дослідження проводила група «Рейтин», вони стосувалися не тільки знань про реформу, але й рівня задоволеності надання медичних послуг в Україні. Таким чином ми могли не тільки розуміти яким чином ми комунікуємо, але і які настрої та поточний стан спав у сприйнятті медицини в суспільства.» (Респондент 6).

«Так, ми проводили моніторинги. Працювали по двох системах: перша – поточний моніторинг новин; друга – місячний ноніторинг, який дозволяв

побачити цілісну картинку що, де і як спрацювало – усе це медійний моніторинг.» (Респондент 4).

По два респондента зазначили, що здійснювали медіа-моніторинг та опитування цільових аудиторій:

«…Також здійснювалося опитування серед наших цільових аудиторій.» (Респондент 1).

«…Ми моніторили реакцію у соціальних мережах: коментарі, перерепости, вподобаннь…»

«Ми моніторили відгуки про нас у соцмережах та намагалися нікого не залишати без відповіді.» (Респондент 3).

Друге запитання стосувалося способів збору зворотнього зв'язку від цільових аудиторій. Канали його збору відображені на Рис. 3.5.

Рисунок 3.5

Канали збору зворотнього зв'язку



Найбільш використовуваним каналом збору зворотнього зв'язку виявилися соціальні мережі, а саме Facebook - про це розповіло п'ять із одинадцяти опитаних:

«…Спілкувалися через соцільні мережі (сторінку МОЗ та Супрун). Сторінка Уляни була особливо активною… Люди хотіли туди писати і розміли, що вони отримають відповідь.» (Респондент 1).

«…Ми спілкувалися на Facebook-сторінці. У 2016 році станом на грудень швидкість відповідей на Facebook становила 9 хв 26 сек. Ми не пропускали жодного запитання чи коментаря.» (Респондент 4).

«…Також ми спілкувалися через фб сторінку. Нам надходило і надходить досі дуже багато повідомлень, особливо під кінець звітного періоду.» (Респондент 3).

По чотири із одинадцяти респондентів зазначило, що зворотній зв'язок із цільовими аудиторіями також відбувався через:

- Гарячу лінію:

«…Через особистий зв'язок на «гарячу лінію». Телефони нашої команди знали усі… Часом мій день починався о 6:30. За день я нараховувала 300 дзвінків. Звичайно, на усі я не встигала відповідати, але вони були.» (Респондент 3).

«Через гарячу лінію громадськість спілкувалася з нами на пряму. Складність полягала у тому, що люди телефонують із приводів, які ми не можемо вирішити, чи які не стосуються нашої компетенції. Тут ще наявний такий момент розуміння суспільством призначення цієї гарячої лінії… Також було підготовлено бюлетень із найпоширенішими запитаннями.» (Респондент 6).

«У нас функціонували кол-центри, де власники авто чи інша частина нашої цільової мали можливість звернутися до нас із запитаннями та обов'язково отримати відповіді.» (Респондент 4).

«…Була відкрита гаряча лінія у Національній службі здоров'я України, яка працювала із громадськими дзвінками…» (Респондент 1).

- Інформаціні ресурси, на яких розміщувалися відповіді на найпоширеніші запитання щодо реформи:

«У межах цієї реформи був створений єдиний інформаційний ресурс, на якому збиралися усі матеріали по реформі. На сайті можна було знайти відповіді на запитання, час від часу ми його оновлювали іншими найчастіше задаваними запитаннями. В разі потреби ми надсилали запит на міністерство, часто це було неформально. Людей ми сповіщали про відповідь на електронну пошту або перенаправляли на сайт.» (Респондент 2).

«…Ми готували інфографіки та гайд із офіційними відповідями на найпоширеніші запитання, надавали лінки та посилання.» (Респондент 5).

«…На сайті ми додали хештег «реформа», за яким люди могли переходити і шукати інформацію в одному місці, відповіді на найпоширеніші запитання.» (Респондент 1).

«…Також, в рамках реформи було підготовлено бюлетень із найпоширенішими запитаннями та відповідями на них, оскільки запитань було багато і усі вони часто були однотипними.» (Респондент 6).

Троє з одинадцяти експертів засвідчили, що для збору зворотнього зв'язку про реформу використовували:

- Роботу із запитами громадян:

«…У Міністерстві освіти є окремий відділ, який займався запитами від громадськості.» (Респондент 7).

«…Ми приймали звернення громадян на сайті Інституту національної пам'яті… Багато з них стосувалися того, як можна отримати доступ до архівної інформації, яка раніше була закритою… Або ж що робити, якщо тобі цей доступ не надають.» (Респондент 5).

«...Ми приймали та опрацьовували запити на надання публічної інформації...» (Респондент 8).

- Полісі-тури:

«...Ми особисто збирали фідбек через полісі-тури, куди їздила міністр. Повинна сказати, що це було дуже ефективно, оскільки люди могли задати запитання самому обличчю медичної реформи... Більше того, бути почутими, отримати відповіді і відчутя покращення.» (Респондент 1).

«Ми збирали фідбек у турах, в які їздила Супрун – це був найкращий спосіб його зібрання.» (Респондент 6).

«...Ми особисто збирали фідбек чере полісі-тури, де наші зацікавлені сторони могли задати нам запитання, висловити своє невдоволення чи бачення ситуації.» (Респондент 10).

По два респонденти із одинадцяти опитаних зазначили такі способи збору зворотнього зв'язку:

- Круглі столи:

«...Щодо нардепів, як цільової аудиторії – ми проводили круглі столи...» (Респондент 9).

«...Із представниками ЗМІ ми проводили круглі столи...» (Респондент 8).

Анкетування, опитування:

«Ми проводили анкетування, де просили писати відгуки про наші заходи. Відгуки були двох типів: по наших заходах та по роботі порталу.» (Респондент 3).

«Раз на три місяці «Група Рейтинг» робить соціологічні опитування, за допомогою яких ми тестуємо меседжі, перевіряємо пітримку реформи.» (Респондент 1).

Один експерт зазначив, що збір зворотнього зв'язку відбувався неформальним чином:

«Це були неформальні існутрменти спілкування. Закордонні цільові аудиторії висловлювали свою вербальну підтримку чи непідтримку.» (Респондент 9).

Більшість опитуваних оцінюють здійснену комунікацію реформи як успішну, зазначило вісім респондентів:

«Я вважаю, що комунікація реформи була однією з найуспішніших в Україні. Вважаю саме так, тому що у нас існувала стратегія, яка грунтувалася на дослідженнях; були розроблені хороші матеріали про реформи, які були доступними для сприйняття нашою цільовою. Також хочу сказати, що рівень знань про реформу МОЗ серед населення доволі високий, і зараз, коли ми оновлювали стратегію, ми зрозуміли що варто виходити на етап нарощування розуміння реформи та її прийняття. Чому так? Бо про реформу знають, але іноді її невірно трактують.» (Респондент 7).

«Ну… В системі МВС це була справді ідеальна історія від початку і до кінця, оскільки ніхто не очікував, що це стане такою реформою, завдяки якій нас визнали у системі МВС. З погляду реформ, проведених в Україні, ми точно в шестірці найкращих, але не є найуспішнішими серед усіх.» (Респондент 4).

«Так, можу сказаати, що комунікація реформи була успішною через прийняття її суспільством, а також через виконані цілі, які ставила перед собою комунікація реформи.» (Респондент 5).

«Зважаючи на те, що децентралізація входить до топ-найуспішніших реформ, то можу стверджувати, що так. Від цієї реформи люди бачать результат уже зараз. Ми їздили до громад і бачили вражаючі зміни із охайними місцевостями. Маємо чудовий приклад з громадою, яка створила інклюзивну школу, що досі є рідкістю. Багато залежить від комунікації, але люди зможуть жити інакше, коли вони змінять своє мислення та ставлення до речей – тут не допоможе ніяка комунікація…» (Респондент 2).

«Так, комунікація реформи була однозначно успішною, про це говорить кількість підписаних декларацій та збільшення заробтної плати лікарів до 25 тис. Важливим є те, що разом зі зміною фінансування, був прийнятий закон «Про сільську медицину», в межах якого виділено 5 млрд грн на ремонти та будівництво нових сільських амбулаторій. Була розроблена карта, за допомогою якої можна побачити, де не вистачає лікарень, і на сьогодні вони вже будуються. Великим досягненням став інтернет та система E-health. До початку реформи інтернет був тільки у 3% лікарень. Зараз інтернет є у 97% за один рік. Це дасть змогу на насутпному етапі впровадити послуги телемедицини, коли віддалена сільська місцевість зможе зв'язуватися із більш кваліфікованими лікарями для встановлення діагнозу та призначення лікування пацієнта.» (Респондент 1).

«Цілком успішною, тому що порталом користуються, зареєстрованих бухгалтерів на порталі уже 71%. Кількісні показники нас задовільняють, оскільки відповідають тим цілям, які ми ставили перед собою. І ще одне чому вона успішна – створена ціла екосистема на основі нашого порталу. Ми маємо порушені кримінальні справи, ми маємо посаджених до в'язниць людей, які займалися розкраданням бюджетних коштів. Розроблені спеціальні інструменти для контролю економічною поліцією.» (Респондент 3).

«Так, я вважаю, вдала комунікація. Тема медичної реформа стала, якщо не №1 у суспільному дискурсі, то точно топ. Також вдалою реформа є тому, що швидкість її виконання перевищила будь-які сподівання. 26 млн пацієнтів підписали декларації, з яких 76% задоволені своїм лікарем. Можна сказати, що пацієнти задоволені реформою, лікарі отримують у 3 рази вищі зарплати, а заклади готові та уже працюють за новою системою.» (Респондент 10).

«...Успішною через кілкьість підписаних декларацій. Також зменшився рівень корупції у закупівлях ліків, через впровадження чітких та жорстких стандартів закупівель. Також збільшилася зарплата лікарів, що неможе не бути позитивним показником. Ми підняли поріг прохідного балу для вступу у медичні

вузи, тому в майбутньому кваліфікація лікарів буде вищою та кращою, через їхню мотивацію навчатися.» (Респондент 6).

Троє респондентів говрять про те, що комунікація реформи з тих чи інших причин не була вдалою в тій мірі, в якій би цього хотілося.

- Один респондент зазначив, що комунікація реформи була частков вдалою:

«Я вважаю, що комунікація реформи була частково успішною, окремі її сигменти. Наприклад, харчова реформа армії була успішною, оскільки покращення можна було побачити тут і зараз. Реформа житла – ні… Було дуже багато моментів зовсім непрозорих…» (Респондент 9).

- Ще один респондент розповів, що комунікація реформи була не зовсім вдалою:

«Комунікація реформи була не зовсім вдалою. Причина криється в тому, що керівництво не зібрало достатню професійну команду, та не поставило їй конкретні завдання…» (Респондент 11).

- Також один із респондентів поділився тим, що комунікація реформи виявилася зовсім невдалася з наступних причин:

«На мою думку, реформа не була вдалою. Уся причина полягає у відсутності єдиного комунікаційного центру, єдиних меседжів, та технічного забезпечення. Також були великі труднощі з фаховими спеціалістами. Ще одна причина – це відсутність наявності окремої посади прес-секретаря в судах.» (Респондент 8).

Незважаючи на рівень вдалості та задоволеності комунікацією, респонденти розповіли про те, що б вони змінили, якби їм випала нагода заново комунікувати запропоновану реформу. Більш детальні результати відображені у табл. 3.7

Таблиця 3.7

Пропоновані зміни повторної комунікації

Пропонована зміна	Кількість респондентів, які про це зазначили
Збільшення бюджету	2
Проведення соціологічних досліджень	2
Покращення інституційної співпраці	1
Єдність у проголошенні месиджів реформи	1
Покращення сервісної комунікації із клієнтами	1

+У відповідях респондентів не спостерігалося єдності. Тільки два експерти зійшлися на думці, що завчасно вони б закладали більший бюджет на комунікацію, а також проводили соціологічні дослідження по своїх цільових аудиторіях. Загалом пропоновані зміни можна розділити на декілька блоків:

- Залучення фінансових ресурсів

«...Також не вистачало бюджету, щоб реалізувати усе, що хотілося б. Це завжди стає проблемою урядових реформ... На комунікацію виділяють недостатньо коштів» (Респондент 2).

«Я б точно передбачила більший бюджет на комунікацію, оскільки дуже часто увесь процес впирався у фінансовий ресурс. Незважаючи на те, що наша команда неодноразово працювала і на волонтерських засадах, однак бували випадки, коли ми фізично не могли нічого вдіяти... Час від часу це знижувало нашу ефективність... Тоді твої думки зайняті уже іншим, ти розпорошуєшся, коли намагаєшся «врятувати все».» (Респондент 3).

- Дослідницька діяльність:

«Я б займався соціологічними дослідженнями до здійснення комунікації. Для початку я б вивчив потреби цільових аудиторій, а також їхні інформаційні потреби, стереотипи, чому вони можуть виступати проти.» (Респондент 11).

«…Також більше б займалася соціологією, щоб мати точні замір та краще розуміти продуктивність реформи.» (Респондент 5).

- Інституційні зміни:

«Ми б одразу пішли працювати в МОУ, щоб бути «своїми», це б мінімізувало виникнення багатьох проблем, з якими ми зіштовхувалися. Незважаючи на те, що я був у команді людей, які комунікували реформу армії, в мене були великі труднощі з банальним потраплянням навіть до стін Міністерства оборони. Система працює так, що якщо на твоєму сайті, який вказаний на візитівці немає приставки «gov.ua», то тобі кажуть допобачення. Якщо ти «не в середині», то тебе навіть не сприймають… Можете собі приблизно уявити, як виглядає погодження важливих питань з інституціями такого рівня.» (Респондент 9).

«Я б покращила комунікацію саме між інституціями, оскількьи із цим виникали труднощі… Так функціонує українська система, де інституції закриті один між одним. Для того, щоб кудись потрапити чи щось погодити, отримати підтрику – потрібно зробити дуже багато кроків, які забирають час та сили.» (Респондент 6).

- Робота із каналами комунікації:

«Я б робила комунікацію більш масовою… Тобто доносила б інформацію через масові канали комунікаці, такі як телебачення, радіо, однак на це у держави немає грошей…» (Респондент 7).

«…Ми б краще попрацювали із регіонами, щоб люди у різних місцевостях мали інформацію не тільи із центральних ЗМІ, які могли нас критикувати, часто через власні інтереси, але і мали правдиву альтернативну інформацію.» (Респондент 1).

«…Я б більше попрацювала із сервісною комунікацією, поетапною комунікацією наших працівників з клієнтами.» (Респондент 4).

«Я змінила би підходи до самої комунікації. Я вважаю, що комунікувати реформу потрібно не тільки з Києва, а доцільніше мати спікерів, комунікаторів у кожному регіоні. Щодо центрального рівня, то я б більше залучала центральні ЗМІ, можливо ролики для метро.» (Респондент 8).

- Стратегічні зміни та команда:

«…Також розробив би стратегічний план реформи з індикаторами оцінки реформи в тому числі, щоб мати можливість чітко вимірювати ефективність комунікаційної діяльності.» (Респондент 11).

«…Спочатку сформувала б команду до початку впровадження реформи. Дуже складно, коли безпосередньо в процесі комунікації, комплектується команда, ти починаєш займатися не тими речами, на яких повинен бути сконцентрованим. Завжди існує ризик того, що хтось розумітиме зміни по-своєму і трактуватиме реформу інакше.» (Респондент 5).

Знідно з опитуваннями про обізнаність населення України щодо проведення реформ, яке здійснила компанія з маркетингових досліджень GfK Ukraine спільно з соціологічною групою Q&Q Research у липні 2018 року, низьку обізнаність демонструє суспільсвто щодо реформування армії – 34% та судової реформи – 41% [45]. Саме тому для експертів-представників цих двох реформ було запропоновано відповісти на окреме запитання. Було важливо з'ясувати у чому, на їхню думку, полягають причини таких низьких показників обізнаності. Один респондент зазначив, що реформа потребує уособлення з окремою постаттю, щоб бути впізнаваною, цікавою та запам'ятовуваною:

«На мою думку, справа в тім, що у реформування армії не було обличчя, з яким би вона асоціювалася… Хоча ця тема зараз на слуху, однак суспільство не може ідеатифікувати хто є тією реформою. Також особливість людей, які пов'язані із армією – вони не вміють говорити, їхня специфіка це видання наказів та їхнє виконання.» (Респондент 9).

Інша респондентка висловила думку, що головною перешкодою стали засоби масової інформації, які цілеспрямовано псували імідж судової гілки влади:

«На це вплинуло загальне створення комерційними ЗМІ негативного іміджу судової гілки влади, а також відсутність висвітлення позитивних прикладів функціонування системи.» (Респондент 8).

Жоден із експертів не висловив думки про можливі помилки чи проблеми, які могли виникнути під час здійснення комунікації з їнього боку.

Аналізуючи особливості комунікацій при здійсненні урядових реформ, можна виокремити чотири основні. Першою та основною особливістю є постійній тісна взаємодія із вищими органами державної влади, оскільки роз'яснення реформ суспільству підпадають під урядову комунікацію. Їхнє залучення до процесу комунікації є обов'язковм через владні повноваження, які забезпечують прийняття законів, погодження комунікованої інформації та плану її здійснення. Незважаючи на це, аналіз проблем, які найчастіше стають на заваді комунікації урядових реформ демонструє, що сама система гальмує ефективний розвиток комунікування змін. Владні структури немотивовані та незацікавленні у комунікаційній роботі із суспільсвом.

Друга особливість – постійна нестача фінансового та людського кваліфікованого ресурсу у процесі комунікування урядових реформ. Як демонструють результати дослідження, на комунікацію із суспільством закладаються малі бюджети, які не можуть покрити витрат на такий канал комкнікації як телебачння. Незважаючи на популярність мережі Інтернет та соціальних мереж, українське суспільство все ще залишаєься прихильником телебачення і схильне отримувати інформацію саме із цього каналу та довіряти йому. Також нестача бюджету тягне за собою проблему із кваліфікованими кадрами, яких дуже складно залучити на неконкурентну заробітну плату. Неукомплектованість команд належним чином здійснює негативний вплив на якість комунікації. По-перше, пошуки та залучення професіоналів до команди

вимагає додаткового часу. По-друге, підключення працівників до комунікації у різні часові проміжки, а також їхня фрагментарна участь у процесі часто призводить до різного розуміння суті реформи та бачення її впровадження, відсутності «єдиного голосу».

Третя особливість комунікацій при здійсненні урядових реформ в Україні полягає у мінливості середовища та багаторазовості погодження одного рішення із багатьма носіями повноважень. Насамперед, це гальмує розвиток комунікації у часових проміжках. Також це призводить до частого внесення правок до комунікаційних стратегій рефом, що тягне за собою зміну вектору комунікаційної роботи.

Ще одна особливість комунікації урядових реформ полягає у дистанційності роботи самих комунікаторів та їхньому фрагментарному залученню до процесу. З одного боку, залучення зовнішніх консультатів забезпечує неупередженість та незалежність експерта від системи, що є важливим в українських реаліях. Однак таким експертам-комунікаторам доволі складно взаємодіяти із вищими органами влади чи представниками міністерства, оскільки усі ці інституції є закритими. Процес взаємодії та узгодження важливих питань щодо комунікації із суспільством суттєво ускладнюється, якщо працівник не є штатним. До того ж їхня плинність в межах однієї реформи не дає можливості формування повної чіткої картини реформи та її ведення від початку і до кінця.

Також до особливостей варто віднести низьку довіру суспільства до органів влади та керівництва, над підвищенням якої не працюють і не ставлять за мету комунікаційної діяльності реформ. Як насділок, такі суспільні настрої провокують скептичне ставлення до успішності та доцільності впровадження реформ.

3.3. *Рекомендації щодо удосконалення урядових комунікацій при здійсненні реформування*

При комунікації урядових реформ важливо розуміти, що вони, перш за все, впливають на життя громадян України, а це означає, що комунікація повинна бути зрозумілою та корисною саме для них, а не виступати лобіюванням владних інтересів. Соціологічні дослідження говорять про те, що тільки 9% українців задоволені тим, як уряд комунікує із ними свою діяльність [16]. Аналіз наукової літератури, а також відповідей респондентів демонструють ряд проблем у здійсненні урядової комунікації, таких як:

1. Відсутність ефективної взаємодії між інституціями вищих органів влади та їхня закритість;
2. Тривалий процес погодження питань з вищими органами та донорами, які стосуються комунікації реформи;
3. Відсутнісь мотивації працівників міністерств працювати швидко та взаємодіяти з зовні залученими консультантами;
4. Недовіра суспільства до органів влади та керівництва держави, над подоланням якої не працюють;
5. Зневіра суспільства в успішності реформ та їхній корисності для життя пересічних громадян;
6. Низький рівень інформування про реформу та роз'яснення її суті, що підтверджується низкою соціологічних досліджень;
7. Відстуність укомплектованих комунікаційних команд, ще до початку здійснення реформ, а також фрагментарна участь у комунікації реформи експертів-консультантів;
8. Низькі, нежиттєздатні бюджети, які закладаються на комунікаційний супровід реформ.
9. Часткове використання стратегічних комунікацій.

Вищеперераховані перешкоди, які виникають на шляху комунікування урядових реформ, суттєво знижують ефективність взаємодії із суспільством. Навіть якщо реформа переслідує корисну мету і, справді, може суттєво покращити життя суспільства, громадськість не може оцінити усі переваги змін, оскільки не отримує про це достатньої інформації. У свою чергу, це тягне за собою супротив суспільства будь-яким змінам, адже вони викликають страх перед невідомістю. Саме тому доцільно розробити ряд рекомендацій, які зможуть покращити ситуацію, що склалася із комунікуванням урядових реформ в Україні.

Рекомендації щодо залучення комунікаторів реформ

1. Комунікувати зміни повинні ті люди, які мають суспільну довіру. Більш ефективною буде комунікація від осіб, які є представниками цільових аудиторій реформи, що отримали досвід покращення від змін від впровадження реформи.
2. Залучати спікерів до команди ще на стадії розробки реформи, щоб вони чітко розуміли усі її процеси. Це мінімізує ризик передачі спотвореної інформації до спікера.

Рекомендації щодо роз'яснення реформ

1. Комунікувати реальні історії позитивного впливу реформи на життя конкретних осіб чи цілої цільової аудиторії.
2. Важливо не лише інформувати суспільство про наявність реформи, а й вести роз'яснювальні роботи щодо переваг та майбутніх покращень від змін, пояснювати корисність реформи для кожної члена цільових аудиторій.

3. Реформування є складним процесом, який часто має і негативні прояви для інших груп населення. Саме тому важливо чесно розповідати про труднощі та проблеми, не тікати від обговорень складних питань.
4. Узгоджувати та чітко координувати повідомлення про реформу, які надають органи влади та проголошують спікери, щоб забезпечити єдність повідомлень.
3. Використовувати проактивні та системні комунікації в довгостроковій перспективі.

Рекомендації щодо отримання підтримки працівників міністерств та установ, а також підвищення їх ефективності

1. Перш ніж розпочати комунікування реформи, необхідно провести тренінги командою комунікаторів для працівників міністерств про суть реформ, щоб зміни не лякали їх. Таким чином працівники стануть амбасадорами реформи у своєму соціальному середовищі і зможуть передавати правдиві, позитивні знання своєму оточенню та іншим людям.
2. Необхідно провести тренінги по ефективному спілкуванню для працівників, які відповідають на дзвінки у міністерствах та установах, що відповідають за реалізацію реформи.

Рекомендації щодо комунікації із цільовими аудиторіями та отримання їх підтримки

1. При комунікуванні урядових реформ цільові аудиторії варто сигментувати і на прихильників та противників пропонованих змін, адже для успішного просування реформи необіхдне ведення комунікації для обох груп, повідомлення для кожної з яких суттєво відрізнятиметься.
2. Залучати громадськість до прийняття рішень щодо реформи ще на стадії її розробки, а також враховувати її побажання та бачення при здійсненні змін.

3. Залучати до комунікації реформ громадські організації, які можуть надавати свої технічні та людські ресурси.
4. Використовувати в комунікації реформ «агентів змін» та проводити з ними тренінги, як правильно доносити інформацію та відповідати на запитання.
5. У повідомленнях реформи важливо демонструвати позитивні сторони її впровадження та розвивати почуття приналежності кожної особи до цільової аудиторії, яка підпадає під цей позитивний вплив, спонукати її доєднатися до реформи.
6. Застосовувати у підготовці до комунікації нові знання стосовно поведінкових досліджень, які спонукають змінювати поведінку людей (цільових аудиторій).

Рекомендації щодо задіювання каналів комунікації

1. Обов'язково надавати можливість отримати роз'яснення усіх положень реформи та комунікувати її доступною мовою та каналами для конкретної цільової аудиторії.
2. Виділяти достатній бюджет для комунікації реформ, особливо на виготовлення відеороликів та висвітлення інформації на телебаченні.

Рекомендації по роботі з засобами масової інформації

1. Аналізувати оприлюднені повідомлення та метірали про реформу, і, в разі потреби, спростовувати неправдиві та негативні. Робити це швидко та професійно, не даючи ЗМІ чи опонентам можливостей виривання фраз речника із контексту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ

Аналіз практики комунікування реформ в Україні показав основні проблеми, з якими зіштовхуються комунікаційники у своїй діяльності. Перш за все, на шляху до ефективного комунікування реформ стають органи влади, які затримують у часі розвиток реформ, блокують їх відстоюючи власні інтереси. Також вагомою перешкодою є засоби масової інформації, які належать олігархам та політикам, і відображають протікання реформ у вигідному світлі для свого власника. Це здійснює негативний вплив імідж реформи, адже і на сьогодні телебачення залишається найпоширенішим каналом отримання інформації. На заваді комунікуванню реформ стає і саме суспільство, та його частина, яка не прагне змінювати свою поведінку для того, щоб відчути позитивний ефект реформи. Також до перешкод комунікування реформи належать некомпетентний персонал, який надає оновлені послуги, нерозуміння важливості комунікації з громадськістю керівництвом міністерств, складність артикулювання теми та роз'яснення процесів реформи, а також недовіра суспільства до уряду та інформації, яку він надає. Незважаючи на різностороннійсть проблем, експерти сходяться на думці, що найбільше для комунікації не вистачає людського та фінансового ресурсів, отож і шляхи покращення вони вбачають у їхньому залученні.

Беручи до уваги виявлені проблем, можна зробити наступні висновки про особливості комунікацій при урядовому реформуванні. Невід'ємною частиною комунікування реформ є тісна взаємодія із державними органами влади, які не мотивовані працювати швидко та ефективно. Процес комунікації здійснюється в умовах недовіри громадськості до уряду, над підвищенням якої не працюють. Урядові реформи в Україні отримують недостатнє фінансуваннян на здійснення комунікації, це створює додаткові перешкоди, про що розповідають експерти.

Також невистачає кваліфікованих експертів, які б долучалися до комунікаційних команд реформ.

ВИСНОВКИ

Українські урядові комунікації перебувають на стадії змін та оновлення. Із 2014 року відбувається активне впровадження реформ в усіх сферах. Такі перетрубації вимагають високої професійності фахівців, які здійснюють комунікації від обличчя уряду. У зв'язку з цим відбуваються їх навчання у рамках проекту «Єдиний голос», де закордонні експерти з урядових комунікацій діляться досвідом з українськими комунікаційниками. Однак, поки що, це не приносить відчутного ефекту, оскільки рівень задоволеності суспільства комунікацією уряду про свою діяльність залишається критично низьким, як і рівень довіри до владних структур, який складає 9%, і є одним із найнижчих у світі. Незважаючи на це, уряд не працює із проблемою недовіри суспільства, закладаючи у мету комунікування реформ тільки інформування, а у кращому випадку роз'яснення суті змін. Основний недолік такої взаємодії полягає в односторонній комунікації, яка не дає простору для побудови даілогу, де громадськість може виступати рівноправним учасником процесу.

Варто окремо наголосити і на ролі комунікації при здійсненні урядових реформ, оскільки вона є надзвичайно важливою. Її завдання полягає у безперервному та вчасному інформуванні, роз'ясненні суті та етапності змін. Урядова комунікація повинна забепечувати можливості для двосторонньої співпраці громадськості та уряду, забезпечуючи перших законодавчо закріпленими правами на участь у державотворчих процесах. Оскільки реформи стосуються якості життя громадськості, то і комунікуватися вони повинні таким чином, як би це було зручно та доступно для самого суспільства. На даному етапі в Україні спостерігається низька підтримка реформ. Це говорить про неякісне здійснення комунікації, у зв'язку з чим громадськість не знає про реформи, які відбуваються в Україні, їхню суть, та переваги їх впровадження. Невідомі та

незрозумілі зміни лякають суспільство, породжуючи опір реформам, що можна побачити сьогодні.

Важливо звернути увагу на нормативні акти та закони, які забезпечують участь громадян у процесі державотворення. Слід зазначити, що їхня більшість уже застаріла і не відповідає вимогм сучасності. Варто розуміти і те, що залучення громадськості до процесу досі залишається на формальному рівні, а самі ж громадяни не вірять у те, що можуть впливати на урядові рішення. Усе це говорить про непридатність законодавчої бази та необхідність її модернізації.

Аналіз українського досвіду комунікування реформ демонструє низький рівень поінформованості громадськості про них вцілому. Таким чином достатній рівень обізнаності не перевищує 38%. Найкраща поінформованість спостерігається стосовно медичної реформи - 38%, а найгірша стосовно судової - 19%. В той же час, суспільноство зазначає, що бажає знати більше, але надавана урядом інформація є незрозумілою для нього або такою, яка може бути цікавою тільки для експертного середовища.

Для розуміння причин невдалого комунікування, дослідник виявила низку факторів, які здійснюють негативний вплив на ефективне впровадження комунікацій при здійсненні урядових реформ. В рамках дослідження було з'ясовано, що найбільше на якість комунікації впливають вищі органи влади та відомства, які затримують розвиток реформи та її комунікацію у часі, а також стають на заваді змінам, відстоюючи інтереси інших осіб. Велику проблему для здійснення комунікаційної діяльності при урядовому реформуванні становлять і засоби масової інфомрації, які розділені між олігархами і є упередженими. Слід наголосити на вагомості цієї перешкоди, оскільки телебачення є основним каналом, звідки українське суспільство черпає інформацію державні зміни. Оскільки при розробці комунікаційних стратегій не використовуються знання із сучасних поведінкових досліджень, то комунікаційники часто зійштовхуються і з проблемою патернів повіденки суспільства, яке не бажає діяти самостійно, щоб покращити своє становище та підвищити якість життя. Також до гальмуючих

факторів комунікації реформ належать некомпетентний персонал у реформованій сфері, складність теми та її артикулювання, а також недооцінювання значення комунікації керівниками у міністерствах.

Не менш важливими до розуміння є особливості функціонування комунікацій при урядовому реформуванні:

1. Урядові комунікації в Україні функціонують у постійному тісному взаємозв'язку із вищими органами державної влади, які ж і виступають перешкодою у здісненні комунікації та реформи вцілому. Така взаємодія тягне за собою обов'язкове багаторазове погодження усіх рішень із представниками влади на багатьох рівнях, яке забирає багато часу або докорінно змінює першопочаткову ідею та суть реформи.
2. Для урядового комунікування реформ притамання постійна нестача фінансового ресурсу та людського професійного ресурсу. Більше того, фінансові труднощі та нестача кваліфікованих фахівців-комунікаторів взаємопов'язані, аже б'юджет реформ не дозволяє залучати до роботи високооплачуваних комунікаційників, пропонуючи їм неконкурентні заробітні плати.
3. Комунікатори урядових реформ залучаються до процесу фрагментарно, на різних етапах,що призводить до різного розуміння суті реформ та неузгодженості проголошуваних повідомлень.
4. Урядова комунікація здійснюється в умовах тотальної недовіри суспільства до керівництва держави та інформації, яку воно надає. Така недовіра породжує скептичне ставлення до впровадження реформ, адже громадськість не вірить у те, що зміни будуть позитивними.
5. Комунікування реформ відбувається в умовах інформаційної війни, де суспільство підпадає під потік фейкової інформації, яка намагається дискредитувати владу країни, яка і без цього немає суспільної підтримки. Це накладає ще більшу відповідальність на комунікаційників у донесенні та

роз'ясненні інформації суспільству, а також змушує діяти в умовах постійних криз та інформаційних атак.

Таким чином можна зробити висновок, що урядові комунікації в Україні потребують грунтовного вдосконалення. Перш за все необхідно працювати над підвищенням довіри до уряду, а не ігнорувати цю проблему. Також важливо враховувати особливості середовища, у якому здійснюватиметься комунікування реформ. Саме із урахуванням цих факторів повинні розроблятися комунікаційні стратегії, які міститимуть в собі антикризовий план, на випадок інформаційних атак, затяжного погодження рішень чи громадських протестів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андерсон К. Конституційна реформа в Україні (Комунікаційні ініціативи: аналіз та рекомендації) / Делікатна І. – Київ 2016. – С. 7.
2. Агерондо Инес. Реформа образования в Латинской Америке: обзор четырех десятилетий // Перспективы. Вопросы образования. ЮНЕСКО. – 1993. – No 3. С. 127.
3. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технологія, техніка паблік рилейшинз: – К.: МАУП, 2005. С – 3.
4. Бузин В. Н. Медиапланирование / В. Н. Бузин, Т. С. Бузина. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – С. 78
5. Всеукраїнське опитування громадян: ставлення до демократичних змін у політичній та суспільній сферах, судової реформи та процесу очищення влади в Україні [Електронний ресурс] / USAID/ Проект "Справедливе правосуддя". – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2017/09/FAIR_National_Public_Opinion_Survey_2016_UKR.pdf
6. Дзяна Г. О. Налагодження комунікації між владою та суспільством у період проведення реформ / Р. Б. Дзяний. – 2017. – №2. – С. 7.
7. Динаміка оцінок медичної реформи в Україні [Електронний ресурс] / Соціологічна група «Рейтинг». – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_report_healthcare_052017_press.pdf.
8. Драгомирецька Н.М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця: Монографія. – О.: Астропринт, 2005. – 280 с.

9. Драгомирецька Н.М. Теоретико-методологічні основи вимірювання ефективності комунікативної діяльності державного службовця: Монографія. – О.: «ВидавІнформ» ОНМА, 2006. – 184 с.
10. Довіра людей до суду [Електронний ресурс] / Рада з питань судової реформи. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://sudovareforma.org/people/dovira-do-sudu/.
11. Гонюкова Л. Основні напрями співпраці влади та громади і необхідні для цього умови [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=819.
12. Запровадження комунікації органів державної влади: зб. 3-30 мат-лів наук.- практ. конф. / упоряд. А. В. Баровська. – К.: – Фенікс, 2016. – 192 с.
13. Знаменська М. А. Ефективна політика як ефективний засіб реформування системи охорони здоров' я / Марія Андріївна Знаменська. – Київ: Україна. Здоров'я нації, 2014.
14. Кмунікаційний інструментарій для держаних службовців [Електронний ресурс] / [Л. Косар, Я. Камініс, Х. Етель та ін.]. Проект ЄС Association4U. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://eu-ua.org/sites/default/files/communication-toolkit-a4u-mip-ukr.pdf.
15. Конституція України від 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. –1996. – №30. – 141 с.
16. Концепція реформи урядових комунікацій [Електронний ресурс] / The communication reform group. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://www.slideshare.net/CommReformGroup
17. Комунікування реформ: планування, реалізація, оцінка / [А. Алієв, Т. Федорів, Д. Дубов та ін.]. ГО «Інтерньюз-Україна». Київ – 2016. – С. 101.
18. Коник Д. Стратегічні комунікації: посіб. для держ. службовців. Київ: Міжнар. банк реконструкції та розвитку, 2016. – 256 с.
19. Коваль І. О. Канали комунікації та їх вибір під час комунікування кризових ситуацій. – Київ, 2016. – Рукопис.

20. Кобець Р. Засади комунікативного супроводу державної політики / Роман Кобець. «К.І.С.». Київ – 2013. – С. 188.
21. Комунікація уряду із суспільством: анал. док. / Журба Я., Андрусів В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://analytic.org.ua/wp-content/uploads/2015/06/Full_research.pdf.
22. Моніторинг прогресу реформ в Україні 2016: звіт Національної ради реформ. – Київ 2017. – С. 103
23. Моніторинг 2018: основні тенденції змін громадської думки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dif.org.ua/article/monitoring2018-osnovni-tendentsii-zmin-gromadskoi-dumki
24. Національне опитування громадської думки щодо демократичних та економічних реформ, судової реформи та щодо впровадження Закону України «Про очищення влади» [Електронний ресурс] / USAID/ Проект "Справедливе правосуддя". – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/05/2015_FAIR_July_Public_Survey_Lustration_UKR.pdf
25. Осипов Г. В. Социальное мифотворчество и социальная практика. – Москва: НОРМА, 2000. – С. 543.
26. Ольхович С. Основні канали комунікації під час інформаційного супроводу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://naub.oa.edu.ua/2015/основні-канали-комунікації-під-час-ін/.
27. Оцінка медичної сфери в Україні: грудень [Електронний ресурс] / Соціологічна група «Рейтинг». – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_report_healthcare_112017_press.pdf
28. Актуальні питання реформування комунікацій органів влади України з громадськістю (доповіді міжнародної конференції) / Збірник/ Ред. д.ф.н, В.Г. Королько. – К.: Центр соціальних експертиз Інституту соціології НАНУ, 2016. – 204 с

29. Оцінка медичної сфери в Україні: жовтень [Електронний ресурс] / Соціологічна група «Рейтинг». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_report_healthcare_102018_press.pdf

30. Принятие решений через консенсус [Електронний ресурс]. –Режим доступу:http://howtocamp.takethesquare.net/2012/06/07/принятие-решений-через-консенсус/.

31. Паблик рилейшинз як інструмент демократичного глобального управління: національний аспект / Є. Б. Тихомирова. Розвиток демократії та демократична освіта в Україні: Матеріали II міжнар. наук. конф. (Одеса, 24–26 травня 2002 р.): На укова збірка / уклад.: Л. В. Марголіна ; Акад. пед. Наук України, Ін-т вищої освіти [та ін.]. – Київ: Ай Бі, 2003. – С. 511–520

32. Перше коло Всеукраїнських опитувань громадян, суддів та правників щодо судової реформи та сприйняття коруації [Електронний ресурс] / USAID/ Програма реформування сектору юстицій "Справедливе правосуддя". – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://newjustice.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/NJ_2017_Survey_Results_Oct2017_ROL_UKR.pdf.

33. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку залучення громадян до формування та реалізації державної політики» від 6.01.2010 р. № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/10-2010-%D0%BF

34. Постанова Кабінету Міністрів «Про додаткові заходи щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 26.11.2009 р. № 1302. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1302-2009-%D0%BF

35. Презентовано концепцію реформи урядових комунікацій, розроблену Міністерством інформаційної політики України [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248775821.

36. Реформи в Україні: громадська думка населення 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennya

37. Реформи в Україні: громадська думка населення 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennya-traven-2018

38. Романюк Т. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах державної влади / Т. Романюк, З. Казанжи. – Київ, 2016. – 122 с.

39. Роль інформації у формуванні ринкової економіки. Монографія / Ю. Бажал, В. Бакуменко, І. Бондарчук та ін.; за заг. ред. І. Розпутенка. – К. : К.І.С., 2004. – С. 180–181.

40. Різун В.В. Запровадження комунікацій у суспільстві/За заг. ред. Н.К. Дніпренко. – К.: ТОВ «Вістка», 2009. – 56 с. – Режим доступу: http://www.fes.kiev.ua/new/wb/media/publikationen/Com_politics_FINAL.pdf

41. Ставлення населення до ЗМІ та споживання різних типів ЗМІ в Україні [Електронний ресурс] / Соціологічна компанія InMind // USAID. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2018/09/2018-MCS_FULL_UKR.pdf.

42. Стан медичної сфери в Україні: грудень [Електронний ресурс] / Соціологічна група «Рейтинг». – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_report_healthcare_122016.pdf.

43. Супровід реформ: виклики для стратегічних комунікацій [Електронний ресурс]. East European Science Journal. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://eesa-journal.com/2017/02/27/suprovid-reform-vikliki-dlya-strategichnix-komunikacij/.

44. Теорія реформ та проблеми адміністративно-територіального устрою України / С. Коник. Економічний часопис-XXI. – 2006. – No 5–6. – С. 44–48.

45. Українці мало знають про реформи: найбільше чули лиш про одну. Дослідження GfK Ukraine спільно з соціологічною групою Q&Q Research [Електронний ресурс]. Українська Правда. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.pravda.com.ua/news/2018/07/12/7186111/.

46. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова: Довіра громадян до суспільних інститутів України, червень 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://razumkov.org.ua/uploads/socio/2018_06_press_release_ua.pdf

47. Шавкун І. Г. Публічне управління: комунікаційний аспект [Електронний ресурс] / І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupradmin_513.pdf.

48. Bikus Z. World-Low 9% of Ukrainians Confident in Government [Електронний ресурс] / Zach Bikus. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://news.gallup.com/poll/247976/world-low-ukrainians-confident-government.aspx?g_source=link_NEWSV9&g_medium=NEWSFEED&g_campaign=item_&g_content=World-Low%25209%2525%2520of%2520Ukrainians%2520Confident%2520in%2520Government

49. Encyclopædia Britannica [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.britannica.com/search?query=communication

50. Pasquier M. Encyclopedic of public administration. Government communications [Електронний ресурс] / Martial Pasquier. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: http://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions_anglais/government_communication.pdf.

51. Ten Years On: The Evolution Of Strategic Communication And Information Operations Since 9/11 Hearing Before The Subcommittee On Emerging Threats

And Capabilities Of The Committee On Armed Services House Of Representatives One Hundred Twelfth Congress First Session Hearing Held July 12, 2011. – U.S. – Government Printing Office Washington , 2011.

ДОДАТКИ

Додаток А

Гайд напівструктурованого інтерв'ю для експертів, які забезпечували(-ють) комунікацію урядових реформ

Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я – студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» II року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» – запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище_____

2. Місце роботи (на час здійснення реформи)_____

3. Посада (на час здійснення реформи)_____

4. Яку реформу комунікували_____

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

5. Чи була розроблена стратегія комунікації реформи?

6. Як впроваджувалася стратегія (чи багато змін було внесено в ході впровадження)?

7. У чому полягала мета комунікації, які осоновні завдання вирішувалися з її допомогою?

8. Які основні меседжі доносилися за допомогою кмунікації?

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

9. Із ким відбувалася комунікація (яка цільова(-і) аудиторія(-ї))?

10. Скільки часу тривала(-є) комунікація і чому?

11. Які канали комунікації використовувалися? Чому було обрано саме ці канали, на що Ви орієнтувалися?

12. Які канали комунікації не задіювалися і чому?

13. Чи використовувалися у комунікації зірки/блогери/лідери думок/відомі особистості? Якщо так, то як це вплинуло на комунікацію (позитивно чи негативно, можна навести приклад)?

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

14. Які фактори впливали на якість комунікації позитивно?

15. Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

16. Чого не вистачало, щоб покращити комунікацію?

17. Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

18. Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

19. Які канали комунікації використовувалися внутрішньоорганізаційно?

20. Як працівники установи/відомства сприймали реформу до та після комунікації, чи була помічена Вами різниця?

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

21. Чи здійснювався моніторинг якості комунікації реформи: поінформованості та її розуміння серед населення?

22. Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

23. На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

24. Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

25. **Запитання для експертів судової реформи та реформування армії.* За даними опитування громадської думки 2018, рівень обізнаності про судову

реформу/реформування армії в Україні найнижчий – 19%. На Вашу думку, у чому полягають основні причини/проблематика даної ситуації?

Дякую Вам за участь у дослідженні!

Додаток Б

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 1

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 52 хв 33 сек

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 1.
2. Місце роботи (на час здійснення реформи): Міністерство охорони здоров'я.
3. Посада (на час здійснення реформи): радник міністра охорони здоров'я
4. Яку реформу комунікували: реформу трансформації системи охорони здоров'я.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» II року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослідженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

Р: Дякую за інформацію… Можемо розпочинати…

І: Розкажіть, будь ласка, чи була розроблена стратегія комунікації медичної реформи?

Р: Так, безперечно стратегія була розроблена.

І: Тоді розкажіть детальніше, будь ласка, як саме впроваджувалася дана стратегія, у чому вона полягала? Чи багато змін було внесено до стратегії в ході впровадження?

Р: Так, було дуже багато видозмін на кожному етапі. Спочатку, стратегічною групою радників при міністерстві, була написана Зелена книга, яка стала канвою реформи (ще до Супрун). Цю книгу показали усім міжнародним партнерам,

зібрали їхній фідбек та підготували офіційний документ. Після цього з цим офіційним документом вирушили у комунікаційний тур усією Україною. Це було зроблено для збору зворотнього зв'язку на запропоновані ідеії від людей. Після цього туру було зрозуміло, що варто вносити зміни через те, що людей лякали певні формулювання, деякі месиджі не працювали та не сприймалися. Після внесення змін, оновлений документ подавався до Кабміну на голосування. Після цих змін відбулися нові формулювання месиджів - «гроші ходять за пацієнтом», «доступні ліки», які просто пояснювали суспільству суть реформи. Після затвердження Кабміном, документ передавався до Верховної Ради. Однак депутати внесли стільки правок, що сама реформа трішки змінилася, і, відповідно її комунікація також.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, після внесення змін, та які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Основним нашим завданням було отримання підтримки усіх стейкхолдерів та реалізувати реформи. Нам потрібно було не просто проголосувати за Закон, але потім і імплементувати його. Були певні ключові аудиторії, на яку тергетувалися конкретні месиджі у кожен етап реформи. Окремо усе це відбувалося для депутатів - їх ми також сегментували: був комітет депутатів, який мав прийняти законопроект. Окремо були усі інші депутати, які мали проголосувати. З комітетом у нас виникли проблеми, оскільки там була Ольга Богомолець, яка була проти будь-яких реформ. Через це багато усього робилося «в обхід» через голів партій, народний фронт, БПП. Дуже багато уваги приділялося комунікації для лікарів, для того, щоб вони захотіли цієї реформи. Щодо пацієнтів, то вони перевищили наші очікування, оскількьи ми планували, що у перший рік декларації підпише 5 млн осіб, за другий рік (на кінець 2019) - 25 млн. Однак, в перший рік ми отримали 23 млн, зараз їх уже 27 млн. Тому можна стверджувати, що комунікація на суспільство пройшла добре. З лікарями теж було усе

непогано, але там складніша ситуація через велику кількість процедур, які ніхто ніколи не робив. Доводилося «водити їх за руку».

І: Ми уже почали говрили про меседжі, які доносилися за допомогою комунікації. Які ще?

Р: «Гроші ходять за пацієнтом», «доступні ліки», також ми комунікували той факт, що тепер ви можете піти у клініку Борис і отримати там безкоштовну медичну допомогу. Для лікарів ми комнікували те, що «тепер у вас не буде зарплати, а дохід» і він буде справедливим.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Повертаючись назад, можна говорити про те, що до вашої цільової аудиторії належали пацієнти, лікарі, адміністрація медичних закладів, місцеві органи влади та депутати?

Р: Цілком вірно.

І: Скільки часу тривала комунікація реформи?

Р: Комунікація триває і досі. З вересня 2016 року по жовтень 2017 року відбувалося просування постанови Кабміну та Закону. З листопаду 2017 року почалася комунікація із громадянами та лікарями, місцевими органами місцевої влади.

І: Розкажіть, які канали комунікації використовувалися при комунікації даної реформи?

Р: На першому етапі полісі тури, зустрічі експертних спільнот (пацієнтські реформаторські), кампанії в інтернеті (використовували соціальні мережі), а також залучали багатьох блогерів, при чому не завжди медичних. Ще варто додати, що ми багато працювали із вузькоспеціалізованими медіа та медичними

журналістами, які надавати верифіковану інформацію. Також активно використовували радіо, ходили на усі можливі ефіри – там дуже велика аудиторія осіб зрілого віку, які є дуже частими відвідувачами медичних закладів.

І: Оскільки ми уже зачепили тему лідерів думок та зірок, то розкажіть, будь-ласка, як це впливало на комунікацію?

Р: Це зіграло позитивну роль. Позначалося це на тому, що у критичні моменти для реформи, суспільство ставало на наш захист. Про реформу їм розповідали не просто усім відомі блогери, а блогери, які самі є дотичними до медицини - це збільшувало довіру до самої реформи та її доцільності. Велике роль зіграла сторінка Уляни Супрун та комунікація, яку вона там веде. Вона перше з міністрів в Україні, яка надає корисну практичну інформацію, яка придатна для звичайних людей зрозумілою мовою.

І: Чи були канали комунікації, які ви не задіювали взагалі?

Р: Дуже складна ситуація була із телебаченням. Нас, як міністерства, там було дуже мало, через те, що, як правило, усі канали належать олігархам, які були проти реформи. Єдине місце на телебаченні, де ми були – «Сніданок з 1+1». Після цих ефірів було дуже багато позитивного фідбеку. В основному на телебаченні були громадські організації та депутати, які нас підтримували. Хочу сказаати про те, що ми недопрацювали із регіональними медіа – на місцях роз'яснити інформацію людям потрібно було б краще. Із лікарями усе склалося, оскільки ми випускали дайджест, який поширювався на усі медичні установи.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації позитивно?

Р: Перше – проблема здоров'я стосується абсолютно усіх. Друге – актуальність змін, оскільки усі люди розуміли, що в медицині справи погані – потрібні зміни.

Третє – люди, які повстали проти реформи. Якщо Партія Регіонів чи Ляшко каже, що реформа погана, то притомна частина суспільства розуміє, що насправді усі з протилежність до навпаки. Також не було жодного журналіста, який був проти реформи, троє із них, згодом, пішли працювати у прес-службу міністерства. Допоміг і сторітеллінг від пацієнтів та лікарів. Було дуже показово, коли лікарі розповідали про те, що їхнє зарплата зросла до 30 тисяч гривень навіть у сільській місцевості. Це дуже допомагало у комунікації з іншими лікарями.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: Нас постійно намагалися збити зі шляху усіма можливими темами, які не стосуються реформи. У нас була програма, яка надає можливість лікувати онкохворих людей за кордоном. Держава виділяє на цей коштів доволі мало і, зрозуміло, що усіх нужденних ми не можемо лікувати там. Через це, щотижня, хтось виходив під стіни міністерства зі словами, що ми когось вбиваємо. У нас жило наметове містечко, чим вдало маніпулювали політики. Нам доводилося «гасити» такі пожежі і відволікатися від комунікації реформи. Також нас атакували дуже влучно по часу, наприклад 3 січня, коли усі у відпустці, по телебаченню немає ніяких новин виходили особи і говрили про те, що реформа є поганою… Саме у цей момент ми нічого не могли зробити, а час спливав.

І: Чого не вистачало, щоб покращити комунікацію?

Р: Людського та фінансового ресурсу. Офіційно у прес-службі МОЗ працює одна людина. Дуже мало донорських проектів, які готові підтримувати комунікацію, тому було дуже складно шукати ресурси, щоб платити людям зарплати. Зараз над комунікацією працює 15 людей.

І: Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Р: Ми активно залучали донорські ресурси та ГО, а також пробоно партнерів, які були готові підтримати нас.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: Так-так, звичайно! Це було дуже важливо.

І: Які канали комунікації використовувалися внутрішньоорганізаційно?

Р: По-перше, ми практикували і практикуємо регулярні зустрічі усіх співробітників міністерства, де послідовно розповідали усі етапи реформи. Якщо планувалася якась зміна, то про це розповідали всередині, щоб усі розуміли що саме відбувається і правильно це несли у маси. По-друге, усіх ключових осіб, які приймають рішення, але по-суті не залучені у комкнікацію реформи – деікілька разів відправили за кордон на різні навчальні програми, де пояснювали приклади реформ в інших країнах. Там їм пояснювали чому у нас відбувається реформа і чому саме так. Іноземці розповідали їм, що наш шлях є правильним – це дуже допомагало нам. На такі зустрічі ми возили не тільки МОЗ, але і Мінфін та Мінюст, тобто дотичних людей до реформи.

І: Як працівники установи/відомства сприймали реформу до та після комунікації, чи була помічена Вами різниця?

Р: Різниця була колосальна! До комунікації усі були проти – у них була недовіра. Раніше більшість людей, яка працювала в МОЗ мали медичну освіту. Коли прийшла Уляна зі своєю командою, то тільки один її заступник мав медичну освіту, що викликало велику недовіру персоналу. Великі зусилля та багато часу було поклаено на те, аби пояснити, що медична реформа це не про медицину, а про те, як збраються гроші на медицину, як організована система.

Блок 6: Дослідження самоаналізу ефективності та успішності комунікації реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так, сюди входили кількісні та якісні соціологічні дослідження, які проводила соціолоічна група «Рейтинг» щодо ставлення до реформи, задоволеності якістю медицини, обізнаністю про реформу. Також здійснювалося опитування серед наших цільових аудиторій.

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: По-перше, ми особисто збирали фідбек через полісі-тури, куди їздила міністр. Повинна сказати, що це було дуже ефективно, оскільки люди могли задати запитання самому обличчю медичної реформи… Більше того, бути почутими, отримати відповіді і відчутя покращення. Спілкувалися через соцільні мережі (сторінку МОЗ та Супрун). Сторінка Уляни була особливо активною… Люди хотіли туди писати і розміли, що вони отримають відповідь. Також на сайті ми додали хештег «реформа», за яким люди могли переходити і шукати інформацію в одному місці, відповіді на найпоширеніші запитання. Також була відкрита гаряча лінія у Національній службі здоров'я України, яка працюала із громадськими дзвінками. Раз на 3 місяці «Група Рейтинг» робить соціологічні опитування, за допомогою яких ми тестуємо месиджі, перевіряємо пітримку реформи.

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Так, комунікація реформи була однозначно успішною, про це говорить кількість підписаниз декларацій та збільшення заробтної плати лікарів до 25 тис. Важливим є те, що разом із зміною фінансування, був прийнятий Закон «Про сільську медицину», в межах якого виділено 5 млрд грн на ремонти та будівництво нових сільських амбулаторій. Була розроблена карта, за допомогою якої можна побачити де не вистачає лікарень, і на сьогодні вони уже будуються. Великим досягненням став інтернет та система E-health. До початку реформи

інтернет був тільки у 3% лікарень. Зараз інтернет є у 97% за один рік. Це дасть змогу, на насутпному етапі, впровадити послуги телемедицини, коли віддалена сільська місцевість зможе зв'язуватися із більш кваліфікованими лікарями для встановлення діагнозу та призначення лікування пацієнта.

І: Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

Р: Ми б краще попрацювали із регіонами, щоб люди у різних місцевостях мали інформацію не тільи із центральних ЗМІ, які могли нас критикувати, часто через власні інтереси, але і мали правдиву альтернативну інформацію.

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 2

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 49 хв 10 сек

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 2.
2. Місце роботи (на час здійснення реформи): Секретаріат Кабінету Міністрів України.
3. Посада (на час здійснення реформи): PR-менеджер.
4. Яку реформу комунікували: Децентралізація.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я – студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» II року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

Р: Звичайно, без проблем.

І: Чи була розроблена стратегія комунікації реформи?

Р: Так, під кампанії, які ми робили - так.

І: Чи багато змін було внесено до стратегії в ході її впровадження?

Р: Зміни це їх постійний стан. Оскільки у цьому процесі були також і донори, то зрозуміло, що фінально затвердити стратегію тобі ніхто не зможе. Усе це потрібно було затверджувати окремо із міністром, донорами, Кабміном - в процесі цього всього виникало багато змін. Однак, було дуже мало комунікаційних стратегій у класичному розумінні, це були більш як комунікаційні кампанії. Була сама стратегія реформи, але комунікаційно ніхто

не розумів як цвесь цей процес має відбуватися довгостроково і через це мислили дуже короткостроковими термінами. Стратегічно ми розуміли, що потрібно досягти конкретної цілі, але кроки у нас складалися із комунікаційних кампаній. Розуміючи етапність реформи ми планували під неї комунікаційні кампанії.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Фактично реформа децентралізації тривала дуже довго. Її запуск відбувався у 2005-2006 році - вже тоді виникали речі, які говрили про зміну адміністративно-територіального устрою та всього законодавства у цій сфері. Коли Гройсман був міністром Регіонального розвитку, він уже починав просувати цю реформу, на зміну йому прийшов Зубко, який продовжив цю справу, і уже станом на 2013-2014 рік ця реформа стала ключовою. В цей час стояло дві основні мети: перше - допомогти місцевим органам влади у роз'ясні того, як буде відбуватися реформа, який алгоритм об'єднання територіальних громад, що буде відбуватися із бюджетами. Мало сказати про те, що будемо децентралізувати владу, потрібно пояснити усі процеси, які будуть відбуватися у різних дотичних сферах. Друге - пояснити населенню чому це важливо та як ця реформа вплине на життя кожного громадянина. У даному випадку було важливо пояснювати не процес, як це було у першому випадку, а яка вигода громадськості від децентралізації. Для нас це було важливим, оскільки громадськість мала бути максимально залученою у цей процес.

І: Які основні месиджі ви доносили за допомогою комунікації?

Р: Основним меседжемо було «Ти-громада». Таким чином ми пояснювали, що ти, як людина безпосередньо тепер впливаєш на те, що буде у твоїй громаді. Через конкретні приклади ми пояснювали що це оначає для вчителя, студента, пожежника - для конкретних груп населення.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Повертаючись назад до цільових аудиторій, які цільові аудиторії були ідентифіковані в рамках реформи Децентралізації?

Р: До нашої цільової входили органи місцевої влади, а також ми розділяли громадськість на людей, які більш залучені до громадського сектору: вчителі, лікарі, працівники бюджетних секторів.

І: Скільки часу триває комунікація реформи?

Р: Вона триває і досі із 2014 року.

І: Які канали комунікації використовувалися і чому?

Р: В перше чергу варто сказати про те, що ми вчили міністерство працювати із масовими каналами, а не обходитися тільки круглими столами. Залучалося телебачення, бігборди, зовнішня реклама, яку мало хто використовував. З іншого боку саме зовнішня реклама допомагала точково та таргетовано охопити аудиторію, особливо у регіонах. Ми обирали канали в залежності від месиджу, який нам потрібно було донести. Десь ми робили промо у соціальних медіа, але більше все ж працювали із зовнішніми масовими каналами. Безперечно були і круглі столи, але це проводилося із експертним середовищем, куди входили представники органів місцевої влади. Такі канали комунікації обиралися щоб: а) точково потрапляти у нашу цільову; б) зробити масове покриття. Якщо у нас була можливість – ми йшли найбільш масовим каналом.

І: Чи були канали комунікації, які не використовувалися?

Р: У нас був мікс усього. Не було щоб ми чогось не використовували.

І: Чи використовувалися для комунікації зірки чи лідери думок і який це мало вплив?

Р: Для масової аудиторії ні. Ми не використовували саме зірок, але лідерів думок, авторитетних осіб - так. Це ми використовували для експертного середовища. Коли ми працювали із представниками органів місцевої влади, то ми використовували людей, які були розробниками цієї реформи. Ці люди були для органів місцевої влади авторитетними особами, які так чи інакше допомагали збагнути саму реформу. Якщо людина вміла говорити просто та доступно, то її залучення позитивно впливало на комунікацію. Якщо ж людина говорила складно та плутано, то це навпаки усе ускладнювало. Тому при залученні осіб до комунікації потрібно пильно придивлятися до того, чи вміє вона доносити інформацію доступно.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації?

Р: Єдиним фактором вимірювання у нас була обізнаність щодо реформи та розуміння. У 2014 році основна наша мета полягала у інформуванні про реформу - це було першим етапом. Першим фактором, який грав для нас роль було те, на скільки усі стейкхолдери об'єднані в цій темі - зараз я говорю про єдність голосу та месиджів, які будуть проголошуватися в рамках реформи. Друге - спрощене подання інформації простими словами та комунікування покроковості дій для об'єднання громад.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: Найбільші проблеми виникали з тим, що не було людей, які б могли увесь цей процес пояснити просто, оскільки інформація надходила з експертного середовища. Доводилося самостійно її опрацьовувати та комунікувати цільовим аудиторіям доступною мовою. Через це неодноразово отримувалися

звинувачення щодо спрощення інформації. Проблемно було зібрати інформацію та валідизувати її.

І: Чого не вистачало, щоб покращити комунікацію?

Р: Нам не вистачало єдності. Складність полягає у тому, що для дій потрібне погодження дуже багатьох людей. Швидкості реацій від людей, які надають інформацію.

І: Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Р: Багато нашої роботи базувалося на людських стосунках. Ми залучали людей ззовні, які б могли допомагати нам у комунікації реформи. Однак, складність полягала в тому, що ззовні залучені люди не викликають у працівників міністерства довіри і це гальмує усі процеси.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: У самому міністверстві ні. Можливо робилися якісь розсилки, але я не можу стверджувати, оскільки була залучена як зовнішній консультант.

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так, здійснювалися дослідження щодо рівня обізнаності про реформу та моніторниг медіа.

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: В рамках цієї реформи був створений єдиний інформаційний ресурс, на якому збиралися усі матеріали по реформі. На сайті можна було знайти відповіді на запитання, час від часу ми його оновлювали іншими найчастіше задаваними запитаннями. В разі потреби ми надсилали запит на міністерство, часто це було неформально. Людей ми сповіщали про відповідь на електронну пошту або перенаправляли на сайт.

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Зважаючи на те, що децентралізація входить до топ-найуспішніших реформ, то можу стверджувати, що так. Від цієї реформи люди бачать результат уже зараз. Ми їздили до громад і бачили вражаючі зміни із охайними місцевостями. Маємо чудовий приклад з громадою, яка створила інклюзивну школу, що досі є рідкістю. Багато залежить від комунікації, але люди зможуть жити інакше, коли вони змінять своє мислення та ставлення до речей - тут не допоможе ніяка комунікація…

І: Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

Р: Комунікація була досить хороша. Не вистачало єдності голосу та єдиного месиджу через велику кількість стейкхолдерів, які хотіли про це говорити. Також невистачало бюджету, щоб реалізувати усе, що хотілося б. Це завжди стає проблемою урядових реформ… На комунікацію виділяють недостатньо коштів.

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 3

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 46 хв 08 сек

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 3.
2. Місце роботи (на час здійснення реформи): проектна команда Є-data, Міністерство фінансів України.
3. Посада (на час здійснення реформи): координатор проекту E-DATA, радник заступника міністра фінансів.
4. Яку реформу комунікували: реформа управління державними фінансами.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» ІІ року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

Р: Окей.

І: Розкажіть, будь ласка, чи була розроблена стратегія комунікації реформи управління державними фінансами?

Р: Так, звичайно. Стратегія була розроблена і доволі вдало. В іншому випадку ми б не досягли поставлених цілей.

І: Тоді розкажіть детальніше, будь ласка, як саме впроваджувалася дана стратегія, у чому вона полягала? Чи багато змін було внесено до стратегії в ході впровадження?

Р: Стратегія була розроблена по впровадженню відкритості використання публічних коштів, зокрема просування порталу E-data, його складових, комунікування. Звісно, змін було внесено багато, оскільки з'являлися нові технічні завдання, виникали нові компоненти реформи, які доопрацьовувалися пізніше. Наприклад, з часом з'явилася концепція «Прозорий бюджет», яка має доповнювати основний продукт реформи - портал E-data. Сама стратегія давала

нам бачення, вона аналізувала поточну ситуацію, яка відбувається; давала нам дороговказ куди ми рухаємося, з якою цільовою аудиторією ми будемо комунікувати, оскільки саме в цьому випадку було дуже важливо розуміти до кого ми йдемо із цим усім та із якими повідомленнями, навіщо це все. Тобто вірно буде сказати про те, що стратегія була, але найважливішими документами стали плани та концепції конкретних заходів.

І: На який період розроблялися ці плани?

Р: Були загальні плани на рік. Але, також, розроблялися і щомісячні та щотижневі плани. Ми слідували їм і таким чином просувалися до мети.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Безперечно основна мета полягала у тому, щоб прокомунікувати реформу. Ми мали дві великі цільові аудиторії. Перша цільова аудиторія це бухгалтери, які вносили інформацію на портал, і, друга велика частина це люди, для яких потрібно було вибудувати іншу комунікацію, яка суттєво відрізнялася від нашої першої цільової. До другої великої групи входили журналісти, громадські активісти - ті, хто мали стати споживачами інформації з порталу E-data.

І: Чи не могли б Ви розповісти про меседжі, які доносилися за допомогою комунікації реформи?

Р: Хочу почати з того, що з року в рік ці месиджі напрацьовувалися. Не було одразу сформованих з якими ми йшли від початку і до кінця комунікації. Ми використовували наступні: «Є-data в дії!», «Є-data - ваш інструмент контролю влади», «Інформаційна революція», і усе це обростало уже повідомленнями. Наприклад, «Інформаційна революція» - чому? Це найбільша інформаційна база у сфері публічних фінансів - останні 3 роки ми говрили про це. До того як ми стартували усе було не так прозоро. Це тільки зараз здається, шо так було завжди.

І: З якого часу триває комунікація реформи?

Р: Комунікація триває із 2015 року і досі вона ще не завершилася. Реформа функціонує і продовжує набирати обертів, тому про завершення комунікації говрити не доводиться.

І: Тобто це уже 4-й рік, вірно?

Р: Так, але варто розуміти, що ця комунікація етапована. Ви запитували чи змінювалася стратегія - так, вона змінювалася, оскільки ми не розуміли де початок та кінець цієї комунікації. Зараз ми уже потребуємо нової стратегії, оскільки утворилася уже ціла екосистема, де є ринок відкритих даних. Створюються нові команди і усе це разом потребує нових месиджів. У нас більше не стоїть завдання розповісти про те, що є таке портал, а навчити працювати із ним, використовувати його дані, мінімізувати ризики користання персональних даних.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Частково ми зачепили питання цільових аудиторій...Ви розповіли про те, що у вас були дві великі групи. Хотіла розпитати саме про другу - чи сигментували ви її, адже до неї входять журналісти, з якими не вибудовуєтсья робота як із звичними громадянами?

Р: Звичайно! Першою цільовою аудиторією із другої великої групи стали журналісти, оскільки дані із порталу E-data були відмінним матеріалом для журналістських розслідувань. До другої ми відносили громадські активісти на місцях, які контролювали органи місцевої влади та місцевого самоврядування. Тому це були такі дві потужні великі цільові аудиторії, з якими ми передовсім вели комунікацію. Звісно, перші із ким ми зіштовхнулися при відкритті порталу це були журналісти, далі на нас напали бухгалтери [Сміється]. Ну із ними у нас

була інша комунікація, оскільки ми мали до них донести інформацію роботи із продуктом реформи. Для цього ми використовували такі інструменти як тренінги, урядове листування через міністерство, листування через громадські організації. В залежності від того, який месидж ми доносили, такий інструмент і використовували, але, що хочу сказати, так це те, що ми себе точно в інструментах не обмежували.

І: А ви комунікували важливість реформи для своїх цільових? Що цей потрал дасть конкретній особі? Із журналістами ситуація зрозуміла - ваші дані це, частково, їх хліб, оскільки на основі цієї інформації вони робили власні дослідження, розслідуванні та писали тексти. А як було із бухгалтерами? Адже для них це додаткова робота, не кажучи уже про те, що і додаткова, оскільки бухгалтери повинні вносити інформацію також і на портали Prozorro та до Казначейства як мінімум.

Р: Бухгалтерами це пояснити було найскладніше. Ми намагалися прокомунікувати бахгалтерам реформу і таким чином, що вони є частиною змін, фінансової реформи, прозорості, допомогають зменшити рівень корупції. Друге частина - коли ми отримали перші результати після відкриття порталу, ми побачили, що інвестиції в Україну збільшилися. Тоді ми почали говрити про те, що наша держава зайняла і займає досі хороші місця у міжнародних рейтингах відкритості, таких як Open data Index. Тобто це було це одне повідомлення для бухгалетрів чому вони та їхня робота є важливою. Але всеодно було дуже складно прокомунікувати бухгалетру для чого це потрібно саме йому, оскільки у роботі державного службовця є дуже багато «але», і через це нам потрібно було шукати до кожного бухгалтера окремий підхід, коли ми приїжджали в села, містечка. Чому говорю саме про такі населені пункти - тому, що це найбільш проблемні «райони», де все ще інсує паперова звітність і, часом, немає інтернету чи технічного забезпечення. Ми багато для себе взяли, бо спочатку нам не вдавалося знайти ті повідомлення для кожного, було багато програшних

ситуацій, коли аудиторія ділилася на два табори під час проведення того ж самого тренінгу - одні пітримували реформу, а інші навпаки. Але уже зараз у нас є чітко випрацювані механізми, месиджі, для чого це потрібно бухгалтерами, журналістам, чому це потрібно взагалі українському суспільству. У даному випадку постає питання навіть не боротьби з корупцією, а громадського управління державою, громадського тиску. Коли є прозорі фінанси - ти можеш впливати на управління та приймати рішення. Це великий інструмент не тільки для громадськості, а й для бухгалтерів, керівників бюджетних установ. І уже тепер ми комунікуємо чому це корисно їм. Далі ми ще більше сигментували, адже з часом у нас додалися викладачі, студенти, фонди, НАБУ, СБУ, ОТГ, економічна поліція, державні комунальні підприємства. Наша цільова аудиторія розросталася. Справа в тому, що інформацію із порталу використовує тільки 5% громадян, однак там знаходяться величезні масиви даних, більше 100 млн трансакцій. Роботі на порталі, а головне, використанню інформації необхідно навчати, і починати роботи це із школи, впроваджувати в університетах - журналістика даних. Сьогодні без даних неможливо зробити ніяке розслідування. Ти ж не будеш розсилати запити, коли на одному потралі зібрана уся інфомрація, тому ми говримо про освіту на основі даних як для батьків, так і для дітей. Це повинне стати наступним кроком впровадження реформи, коли освіта йде в ногу з інноваціями. На даний момент ми комунікуємо культуру використання відкритих даних.

І: Частково ми уже торкнулися цієї теми, але розкажіть детальніше які канали комунікації використовувалися при комунікації даної реформи?

Р: Усі можливі.

І: Починаючи від телебачення та онлайн і завершуючи особистими зустрічами?

Р: Безперечно. Телебачення, радіо, онлайн-видання, соціальні мережі (фейсбук) - спочатку соціальні мережі були найголовнішим каналом комунікації, оскільки люди, які виокристовували портал - це аудиторія онлайн.

І: Чи виявилися якісь із цих каналів комунікації неефективними?

Р: Так, радіо…не спрацювало для нашої аудиторії. Для інформування про те, що такий портал є - ще може бути, але на слух це всеодно погано сприймається. Щодо телебачення, то воно працює тільки у тому випадку, коли ти хочеш показати як уся система працює. Але знову ж таки, щоб дати розуміння того як це функціонує, потрібно працюувати із кліками, тобто конкретно на сайті, бо на слух чи просто візуально на декілька секунд воно не спрацьовує. У нашому випадку найефективніший канал це особисті зустрічі: тренінги, та вебінари. Також ефективно працюють соціальні мережі, де є можливість за допомогою інфографіки щось пояснити та роз'яснити. Не менш ефективними є матеріали у ЗМІ, особливо у регіональній пресі. При виборі каналів комунікації ми спочатку орієнтувалися на покриття, масштабність, коли використовували загальноукраїнські ЗМІ…також ми орієнтувалися на доступність та легкість донесення інформації.

І: Чи використовувалися для комунікації зірки чи лідери думок?

Р: Швидше ні, аніж так. Якщо говрити про блогерів чи зірок загального рівня то ні. Але лідерів якоїсь окремої спеціалізованої сфери, наприклад фінансової, тоді так. Серед них були Наталка Яресько, наш, тепер уже діючий міністр - Оксана Маркарова, яка взагалі була основним комунікатором.

І: За Вашими спостереженнями, як це вплинуло на комунікацію?

Р: Звісно те, що говорила Яресько чи Маркарова це мало вплив у тій сфері, де вона комунікує - фінансовій. Вони були таким провідником, які доносили інформацію іншим лідерам думок у конкретних сферах.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації?

Р: Неефективних комунікацій не було - це перше. У нас завжди існують ризики, що на нашу тему прийде дуже мало людей. Бувало і таке, що ми читали тренінг і для 5 осіб.

І: Можна вважати, що це людський фактор?

Р: Можна сказати і так. Окрім того впливав фінансовий фактор. Були періоди, коли не було фінансування і через це комунікація на певний період ставала менш ефективною. Вона не зупинялася, бо ми працювали навіть на волонтерських засадах, але коли немає фінансування ти не можу поїхати навіть на той же тренінг до інших міст і провести його для людей. У тебе стає одразу менше можливостей. Але коли проходить час, ти на слуху, усіх бачать, що ти справді крутий - на твій «продукт» приходить запит від партнерських організацій, допомагають тобі у комунікації.

І: Що впливало на комунікацію позитивно?

Р: Коли проходить час, ти на слуху, усіх бачать, що ти справді крутий - на твій «продукт» приходить запит від партнерських організацій, які допомагають тобі у комунікації. Тобто це такі скажімо партнерські відносини, які трішки ділилися своєю аудиторію, хоча вона була і нашою, але так у нас до неї був більший доступ.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: Найбільші проблеми виникали у комунікації із бухгалтерами. Впровадження самого продукту – порталу вимагало багатьох технічних вдосконалень,

доопрацювань. Система працювала нестабільно через велике навантаження зі сторони респондентів (бухгалтерів), які мали вносити туди інформацію. Вони намагалися внести туди інформацію у різних форматах, які не призначені для нашого порталу, які не є відкритими даними, які система просто не зчитає. Також це призводило до поломки системи. Переважні кризові моменти у комунікації виникали саме у кінці звітного періоду, коли система не витримувала навантаження. Тоді наша основна комунікація полягала у тому, щоб заспокоїти бухгалтера, пояснити йому, що усе добре, з них не стягнуть штраф. Друга проблема полягала у тому, що на порталі державні установи не хотіли реєструватися. Ця проблема існує і до сьогодні. Суспільство хоче жити у розвиненій країні, із сильною екнонмікою та прозорою владою, але ніхто не хоче починати із себе. Тут є дві причини: або немає комп'ютерного забезпечення, або ж бажання.

І: Чого не вистачало, щоб покращити комунікацію?

Р: Відповідм чітко та однозначно - фінансування! Відповідно це тягло за собою проблему із цінним компетентним, професійним людським ресурсом.

І: Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Р: Ми шукали донорські кошти, а також використовували альтернативи, проводили партнерські заходи. Ми намагалися зробити усе, щоб рівень комунікації не падав.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: Звісно. Ми взаємодіяли з іншими працівниками міністерства: помічниками міністра та його заступниками, прес-службою. Ми надавали їй інформацію, провоили спільні заходи.

І: Які канали комунікації використовувалися внутрішньоорганізаційно?

Р: Саме круглі столи були дуже ефективном методом комунікування як внутрішньо так і зовнішньо. Як правило на таких заходах залучалися представники команди, мінфіну, громадськість, журналісти, бухгалтери - відповідно ми випрацьовували рішення для подолання проблем які виникали. Також проводилися прес-конференції за участю міністра та заступників, посадових осіб, де ми уже у більш ормальній обстановці обговорювали глобальні питання просування реформи.

І: Як працівники установи/відомства сприймали реформу до та після комунікації, чи була помічена Вами різниця?

Р: Різні були працівники [Сміється]. Спочатку був великий спротив всередині міністерства. Але був: по-перше, закон, по-друге, політична воля Маркарової та Яресько. При лобіюванні проекту Є-data в особі Маркарової він справді праював і реалізувався за 3 місяці!

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так, постійно. Ми моніторили відгуки про нас у соцмережах та намагалися нікого не залишати без відповіді. Також здійснювали моніторинг матеріалів у ЗМІ.

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: Через особистий зв'язок «гарячу лінію». Телефони нашої команди знали усі; ми проводили анкетування, де просили писати відгуки про наші заходи. Відгуки були двох типів: по наших заходах та по роботі порталу. Часом мій день починався о 6:30. За день я нараховувала 300 дзвінків. Звичайно на усі я не встигала відповідати, але вони були. Також ми спілкувалися через фб сторінку. Нам надходило і надходить досі дуже багато повідомлень, особливо під кінець звітного періоду

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Цілком успішною, тому що порталом користуються, зареєстрованих бухгалтерів на порталі уже 71%. Кількісні показники нас задовільняють, оскільки відповідають тим цілям, які ми ставили перед собою. І ще одне чому вона успішна - створена ціла екосистема на основі нашого порталу. Ми маємо порушені кримінальні справи, ми маємо посаджених до в'язниць людей, які займалися розкраданням бюджетних коштів. Розроблені спеціальні інструменти для контролю економічною поліцією.

І: Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

Р: Я б точно передбачила більший бюджет на комунікацію, оскільки дуже часто увесь процес впирався у фінансовий ресурс. Незважаючи на те, що наша команда неодноразово працювала і на волонтерських засадах, однак бували випадки, коли ми фізично не могли нічого вдіяти…час від часу це знижувало нашу ефективність… тоді твої думки зайняті уже іншим, ти розпорошуєшся, коли намагається «врятувати все». До того ж я б збільшила б цілі, адже ми виконали більше, аніж планували. Хотілось би розширити наші цілі до цілей просвітництва та зміни культури використання даних і розуміння, що державні фінанси це кошти платників податків. Нам не вдалося цього зробити, адже на прес служба слкадалася із однієї людини на той час, тому так.

І: Звичайно, прес-служба із однієї людини не осягне усіх завдань. Дякую за розмову та інформацію.

Р: Бажаю легкої здачі дипломної роботи!

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 4

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 50 хв 15 сек

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 4.
2. Місце роботи (на час здійснення реформи): головний сервісний центр Міністерства внутрішніх справ.
3. Посада (на час здійснення реформи): Керівник відділу комунікацій
4. Яку реформу комунікували: реформа сервісних центрів МВС.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» II року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

І: Розкажіть, чи була розроблена стратегія комунікації реформи сервісних центрів?

Р: Так, була розроблена стратегія комунікації реформи.

І: Тоді розкажіть детальніше, будь ласка, як саме впроваджувалася дана стратегія, у чому вона полягала? Чи багато змін було внесено до стратегії в ході впровадження?

Р: Перш за все була ідея створення зручного сервісного центру для людей, на заміну старій закритій системі, де люди не отримували доступно інформацію, послуги. Для самого почтаку ми розробили брендбук, для того, щоб розуміти як усе це комунікувати візуально правильно. В його суть були закладені основи, такі як позиціонування та ключові базові речі, на які ми орієнтуємось. Але, на

жаль, поки що в Україні я не бачилат акого ідеального комунікаційного документу, який би від початку і до кінця був втілений у реальне життя. По-перше, тому що ми живемо в час змін. По-друге, наше суспільство дуже «тендітне» – ти повинен підлаштовуватися по ходу справи, розуміти що краще донести, чого не вистачає, яким чином краще вплинути і чого неварто робити. По-третє, це не бізнес, а державна комунікація, яка, іноколи, залежить від обставин у які ми потрапляємо. Ми змінили позиціонування реформи…спочатку це було гасло «Зелене світло якісному сервісу», яке ми потім змінили, і воно лягло у комунікаційну стратегію МВС – «Сервісний центр МВС – твій якісний державний сервіс». Ці зміни ми провели через пів року і усюди нав'язливо повторювали, щоб люди це запам'ятовували і розуміли, що через 5 років це також буде якісний сервіс, а не якесь там «зелене світло», яке резонує з водіями. Важливо розуміти що саме ти створюєш і на скільки років, а не просто виходити на маркетингових фішках. Ми були дуже гнучкими, і, зараз, я мушу сказати, що у нас є велика проблема сплутансті політичних та інституційних комунікацій. Це є загальноукраїнською проблемою. Я не можу сказати, що це якось відображалося на реформі сервісних центрів МВС, оскільки ми будували нову інституцію із новим підходом, де наша комнікація була поза усіма політичними подіями. Змін було достатньо, але в плані не чогось глобального, а змін як краще донести те, що ми хочемо прокомунікувати.

І: З сказаного Вами я зрозуміла, що мета комунікації полягала у тому, аби донести вашій цільовій, що їх чекають якісні послуги у довгостроковій перспективі. Чи ставила Ваша команда собі ще якусь мету, а комунікаціях?

Р: Так, велика увага приділялася вибудові довіри - це була моя особиста думка. Ми були державним органом, довіри до якого було дуже мало. Нашу комунікацію у реформі часто рятували саме особистості, які очолювали певні напрямки, оскільки суспільство більше довіряло реальним, новим людям. Більше того, ми все ж знаходимося у підпорядкуванні МВС, і як би ми того не хотіли,

але в усвідомленні людей ми були у відповідному світлі. Саме тому, в першу чергу, ми «били» усією комунікацією на довіру, а уже потім говрили про те, що ми зрозумілі та надамо вам послуги зручно, швидко, якісно та доступно для вас. По-суті ті ж послуги можна було отримати і раніше, однак проблема була в тому, що людям ставили штучні бар'єри, де їм не давали роз'яснень, не підказували куди потрібно піти та що саме зробити, не нагадували про документи та не зустрічали з посмішкою. Зрозуміло, що людина обирала альтернативний шлях, який передбачав мінімізацію усієї взаємодії із старими сервісними центрами…. Тому головними нашими напрямами була довіра та зрозумілість.

І: Тобто можна сказати, що довіра, мобільність, якість та зрозумілість послуг були основними завданням, які вирішувала ваша комунікація.

Р: Так, це були основні завдання, які «читалися» усюди, починаючи від стоірнки на фейсбук, і завершуючи наліпками зі словами: зручно, зрозуміло, швидко та посиланнями на фейсбук та контактний центр, які знаходяться на робочих столах у працівників. Таким чином людина бачила одразу усі контакти - ми її вели від початку і до кінця наче за руку.

І: Ми уже дещо зачепили тему месиджів, хотіла б більш детально її обговорити.

Р: Ми говорили про те, скільки часу та коштів доведеться витратити на послугу. Також комунікували де, що, коли людині потрібно зробити. Ми дуже активно задіювали візуальну комунікацію, оскільки хотіли сподобатися. Уся візуальна комунікація була однаково стилізована для кращого запам'ятовування. Ми не були надто серйозними, інколи жартували, розповідали цікаві історії, щоб людт хотіли цим поділитися. Усе це мало формувати у їхньому світогляді бренд, до якого б людям хотіло б бути причетними. Це було такою найбільшою метою… Тому що причетними до цього люди захотіли бути приблизно через рік після того, як ми почали офіційну комунікацію реформи.

І: А скільки часу взагалі тривала комунікація даної реформи?

Р: Офіційно сервісні центри були створені у 2015 році, але реформу ми почали впроваджувати 30 червня 2016 року. У цей проміжок відбувалася документальна підготовка, адже ону структру скасували – іншу створили. Активна комунікація триває досі. Але, уже зараз, це модифікувалося із комунікації реформи, на комунікацію державної інституції. Тобто зараз уже менше відбувєається робота із медіа. Зараз основна робота полягає у комунікації із отримувачами наших послуг, нововведеннями. У нас з'явилися чат-боти, які консьутують людей, вийшов на новий рівень кол-центр, який також консультує людей.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Якою була ваша цільова аудиторія і чи сигментували Ви її?

Р: Звичайно ще на початку стратегії у нас була закладена сигментація аудиторії. Була аудиторія, яка стосувалася усіх автовласників, оскільки, в першу чергу, ми надавали послуги для водіїв. Аудиторія, яка складалася із молоді, яка потенційно йде отримувати посвідчення водія. Для цього у нас була статистика того, хто до нас фізично приходить. Щорічно до сервісних центрів МВС звнртається 4 млн громадян, які приходять раз на 5 років і не повторюються. Тут ми зрозуміли, шо ця межа дещо стирається, оскільки повідомлення, які ми комунікували у соціальних мережах бачили не тільки водії, але і молодь, яка збираються отримати посвідчення, їхні батьки, директори автошкіл, і, я цього не люблю, але, дещо можна сказати, що усі стали нашою цільовою айдиторією. Можнадо прикладу навести довідку про несудимість. Це та довідка, яка потрібна абсолютно усім, хто виїжджає за кордон, усиновлює дитину, влаштовується на роботу на державну службу. Ми забрали цю послугу із відділів поліції до себе у сервісний центр, і зробили її електронною. Це повністю розширювало межі роботи сервісних центрів. Ттут ми уже «били» не на аудиторію, а на позитивний

досвід отримувача спіправці із нами. Це було дуже важливо для нас, адже це ті люди, які не скоро ще повернуться до нас і ми уже нематимемо другого шансу справити враження, оскільки людина не пов'язана з авто і не планує його придбати, але вона, наприклад, влаштовується в банк і їй потрібна ця довідка.

І: Які канали комунікації використовувалися?

Р: Офіційним каналом був сайт офіційної державної установи МВС. Також до каналів належала фейсбук стоірнка, повноцінна комплексна робота з медіа – серйозний канал комунікації із самого початку, який ми залучали; безпосередньо самі центри стали каналами комунікації, які по черзі ми відкривал, у нас з'явився кол-центр, у нас було кілька зовнішніх акцій та подій та робота з партнерами, реклама соціального характеру на усіх медіа, якими користуються на автовласники, банерна реклама у решіональних та національних медіа.

І: Чому саме аткий вибір каналів?

Р: Ну… Через загальні медіа було всеукраїнське охоплення та дуже хороше та інформування…саме для інформування воно підходить ідеально. Усе решта ми уже підбирали під нашу цільову аудиторію автовласників. Якщо ми говримо про отримувачів послуг, то найбільше ми використовували соціальні мережі та рекламу в ній. Як раніше зазначала, ми проводили акції, доєднювалия до бізнесу та взяли участь у міжнародному конгесі Comarce congres, де ми мали за мету потоваришувати з власниками бізнесу [сміється], які точно мають авто і є нашими потенційними коієнтами. Це виглядало дуже смішно, коли успішні люди надсилали фото своїм друзям із словами: «я ніколи не думав, що буду робити фото на фоні стенду колишнього МРЕО». Це було дуже весело, усі вни мали змогу побачити, що ми теж люди – це дало нам хороші контакти. Наша мета полягала у знайомстві – не більше.

І: Чи були канали комунікації, які ви не використовували і чому?

Р: Ми використовували усе, що тільки могли використати. Ми зверталися і до видання LifeStyle, виходли на сторінках видання ELLE, Oficele, новини на 1+1 та «Сніданок на 1+1». Як тільки ми почали првацювати в регіонах, то сюди додалися і усі регіональні ЗМІ; в першу чергу, це було радіо та телебачення.

І: Чи використовувалися для комунікації зірки чи лідери думок?

Р: О так! Зірки у нас були навіть неочікувано для нас самих, це я про їхню кількість.

І: Як вони вплинули на комунікацію реформи?

Р: Нам було дуже важливо вибудувати довіру. Звичайно вони усі позитивно вплинули, адже було багато людей, зірок, які мають хорошу репутацію. Наприклад, Джамала, Сергій Бабкін - люди знають, що ці постаті будуть говрити чесно про те, що ми робимо. Ми не ставиил за мету залучити саме зірок, ми хотіли бачити у себе людей, яких читають в мережах, де буде видно, що це живий досвід людини, яка відвідала наш центр.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації?

Р: Перше - чесність. Коли ми просили когост нас підтримати, то ми чесно говрили про те, чому нам це потрібно, і які проблеми нам допоможе це вирішити. Друге це уважність цілої команди. Ми не пропускади жодної новини про нас, усе вичитувалося, перечитувалося. Ми вели особисту комунікацію із кожним журналістом до кінця, дивилися усі сюжети, аналізували чи вдалося нам розповісти те, що хотіли. Усі члени команди були включені до усіх процесів. Ми усі працювали разом над кожною деталлю. На фейсбук ми відповідала і у суботу та неділю, тому варто говрити і про вчасність. У 2016 році станом на грудень швидкість відповідей на фейсбуці становила 9 хв 26 сек. Спочатку ми відповідали усі, потім зробили чергування. Ми не пропускали жодного

запитання чи коментаря. Це дало змогу вивчити команді усі послуги сервісного центру та структуру його роботи. Приємним моментом було те, що люди також нам відповідали, що приємно вражені швидкістю надання зворотнього зв'язку. Це сильно впливало на довіру.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: У нас виникало дуже багато проблем. Їх можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх можна віднести те те, що деякі державні органи видавали інформацію про реформу у світ не погоджуючи її з нами. Наприклад на засіданні Кабміну пролунала інформація про те, що водії повинні будуть перездавати іспити на отримання прав, але, насправді, це не так. Це почули журналісти, які були присутні на засіданні - ця інформація пішла у ЗМІ. Оскільки ми комунікували геть інше, то це підривало довіру громадськості до нас. До нас надходив шквал запитань щодо цього, інформацію про що доводилося спростовувати. Або ж журналісти могли видати матеріал, не звернувшись до нас за роз'ясненнями. Через деякий час ми спробували вибудувати таку доволі жорстку систему, де ми познайомили журналістів із собою і розповіли про те, що якщо вони пишуть про нас, то звертатися, в першц чергу, потрібно саме до нас. Ми давали живі коментарі усі журналістам, навіть якшо це було 15 зустрічей на день. Також існувала проблема недовіри до нас, як кольшнього МРЕВ. Суспільсвто мало упередження щодо нас, оскільки асоціювало нові сервісні центри із старим стилем надавання послуг, хоча ми є окремим підрозділом. Взагалі недовіра до Міністерства внутрішніх справ посійно підкошувала нашу комунікацію, нам доводилося вибудовувати довіру. Щодо внутрішніх комунікацій виникали проблеми, коли самі працівники сервісного центру були некомпетентними у своїй діяльності. Пам'ятаю випадок, коли один із клієнтів сервісного центру зателефонував мені із запитанням коли він зможе забрати свій паспорт у нашого менеджера. Це було для мене дивно, адже паспорт забирати

ніхто не мав права. Потім доводилося самостійно розшукувати цього менеджера і вирішувати дане питання…Це людський фактор у роботі.

І: Чого не вистачало, щоб покращити комунікацію?

Р: Не вистачало коштів, оскільки у нас не було рекламного б'юджету. Коштів на зарплати – складно взяти на роботу крутих професіоналів піарників за неконкурентну заробітну плату.

І: Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Р: Ми залучали додатковий людський ресурс, оскільки було дуже багато запитів зі сторони як отримувачів послуг, так і потенційних отримувачів.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: Так, у нас була серйозно внутрішня комунікація. Для того, щоб покращити розуміння реформи працівниками ми виготовили спеціальні книжки-буклети - стандарти роботи, де у формі інфографіки надавали інформацію про реформу, її суть, завдання центрів, послуги, які повинні надаватися клієнтам, як це має відбуватися. Усе це також було стилізовано у наших зелених тонах. Також була система тренінгів, спочатку розроблена нами для працівників у регіонах. Ми запрошували журналістів та стейкхолдерів, яких би хотілося послухати працівникам у регіонах. Ми намагалися об'єднати представників 26-ти регіонів, які б доносили одну комунікацію до всіх, щоб це було одною комунікаційною системою. Також ми проводили навчання із сервісного обслуговування.

І: Які канали комунікації використовувалися внутрішньоорганізаційно?

Р: Навчання, внутрішні розсилки - ми робили дайджест, проводили зустрічі.

І: Як працівники установи/відомства сприймали реформу до та після комунікації, чи була помічена Вами різниця?

Р: До комунікації це викликало стрес. Коли комунікація відбувалася, то працівники починали сприймати зміни оптимістичніше, оскільки це була та «світла» сторона, до якої вони хотіли бути причетними. Тут має місце бути корупційна історія, де люди заробляли гроші, а ми пропонували їм зовсім інше, і декому це було складно прийняти.

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так, ми проводили моніторинги. Працювали по двох системах: перша - поточний моніторинг новин; друга - місячний ноніторинг, який дозволяв побачити цілісну картинку що, де і як спрцювало - усе це медійний моніторинг.

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: У нас функціонували кол-цетнтри, де власники авто чи інша частина нашої цільової мали можливість звернутися до нас із запитаннями та обов'язково отримати відповіді. Звичайно ми спілкувалися і на фейсбук сторінці. У 2016 році, станом на грудень швидкість відповідей на фейсбуці становила 9 хв 26 сек. Ми не пропускали жодного запитання чи коментаря.

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Ну...в системі МВС це була справді ідеальна історія від початку і до кінця, оскільки ніхто не очікував, що це стане такою реформою, завдяки якій нас визнали у системі МВС. З точки зору реформ проведених в Україні, ми точно в шестірці найкращих, але не є найуспішнішими серед усіх.

І: Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

Р: Я б більше попрацювала із сервісною комунікацією, поетапною комунікацією наших працівників з клієнтами. Це були б більше навчання для працівників.

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 5

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 1 год 21 хв

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 5.

2. Місце роботи (на час здійснення реформи): Інститут національної пам'яті.

3. Посада (на час здійснення реформи): консультант із комунікацій.

4. Яку реформу комунікували: декрмунізація.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» II року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

І: Розкажіть, будь ласка, чи була розроблена стратегія комунікації даної реформи?

Р: Як документ ні. Була сама стратегія реалізації реформи і під неї ми уже будували комунікаційні завдання. Наша реформа була багатокомплексною: відкриття доступу до архівів, зміна назв вулиць, зміна парадигми бачення подій II Світової Війни. Ми йшли по стратегії реалізації реформи. Якщо ми бачили якісь труднощі у її впровадженні, тоді ми вирішували комунікаційні проблеми. Іноді нам доводилося змінювати наші комунікаційні заходи у ті моменти, коли нам здавалося, що ця реформа провалюється.

І: У чому полягала мета комунікації, після внесення змін, та які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Перше - донесення інформації про саму суть реформи, її протікання, завдання, які будуть виконуватися за її допомогою та цілі, які вона переслідує. Друге - зняти напруження серед громадськості у зв'язку з заходами реформи. Третє - розбивати фейки, якими намагалися нас збити російсько пропаганда. Четверте - провести громадське обговорення щодо зміни назв топонімічних об'єктів.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Хто належав до цільової аудиторії медичної реформи?

Р: Громадяни України, родичі яких постраждали від репресій, інформацію про яких можна знайти в архівах, люди, які б хотіли знайти своїх родичів; жертви репресій, які мають право обмежити доступ до чутливої інформації про себе; іноземні історики, оскільки Україна зберігає велику кількість документації про історію СРСР; працівники архівних установ, громадяни, які зіштовхувалися із перешкодами у доступі до архівних матеріалів; специфічна аудиторія - медіа, для якої ми зробили окремий проект по роботі із архівними документами та спонукати писати матеріали про архіви. Ми робили спецпроекти із радіо Свобода про людей, які знайшли своїх родичів за допомогою архівів; лідери думок та політики, органи місцевого самоврядування

І: Скільки часу тривала комунікація реформи?

Р: Комунікація тривала із 2014 року. Досі частина комунікації реалізовується, томуд оцільно говорити про те, що вона триває і досі.

І: Розкажіть які канали комунікації використовувалися при комунікації даної реформи?

Р: Використовували радіо, соціальні мережі, безпосередні зустрічі, громадські обговорення, вуличні виистaвки, зовнішня та відеореклама.

І: Чи використовувалися у комунікації реформи лідери думок та зірки? Якщо так, то розкажіть, будь ласка, як це впливало на комунікацію?

Р: Так. Я можу сказаати, що позитивно, оскільки вони допомагали просувати наші месиджі у суспільсві. Більше того, вони звучать досі серед громадськості.

І: Чи були канали комунікації, які не використовувалися у комунікації?

Р: Скажімо так, у нас не було ресурсів для того, щоб більше використовувати телевізійну рекламу, яку хотілось би використовувати більше, хоча у нас і була реклама на топових телеканалах. Ми використовували усі можливі канали, але телебачення хотілося б більше.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали позитивно на якість комунікації позитивно?

Р: Позитивно впливав контекст змін. Це усе було якраз на емоціях Майдану, ми вчасно обрали час, ми потрапили якраз у болюче місце. Були високі неартикульовані очікування людей щодо війни, і люди були готові відмовитися від усієї російської символіки. Ми потрапили настільки в яблучко, що навіть декілька медіа зробили про це безкоштовні ролики. Люди самі були готові сприйняти ці зміни.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: проблема виникала із тим, що доводилося комунікувати специфічну тему із історичними показниками, яку складно артикулювати. Наше суспільство знає ту історію та дати, які їм дозволяли знати. Дуже багато важливих моментів з історії, наприклад, УПА просто замовчано і неафішовано. Коли ми розпочали комунікацію, то люди не розуміли чому ми розповідаємо історію із фактами,

яких наче не існує взагалі, адже усі вони звикли до інших стандартних дат, таких як 9 травня, а не 8, як це є насправді. З іншого боку, виникала проблема і з тим, що люди, які були «в темі» не мали технічних навиків роботи. Автоматизоване оновлення роботи архівів та їх відкриття вимагало сучасних навиків роботи навіть з електронною технікою. Збільшувалася кількість запитувачів на інформацію, яка раніше була у закритому доступі. Траплялися випадки, коли працівники архівів самостійно перешкоджали отриманню інформації. Скоріш за все це кваліфікований людський ресурс, однак це впирається у фінансовий ресурс, якого також не вистачало. Також хотілось би залучити соціологічні дослідження, щоб краще розуміти продуктивність реформи.

І: Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Р: Ми використовували працівників на аутсорсі. Таким чином ми займалися винотовленням роликів. Нам дуже пощастило знайти людей, бачення яких співпадало із нашим баченням комунікування реформи. Із членами команди проводили брейнштормі за містом та креативили.

І: Чого не вистачало, щоб покращити комунікацію?

Р: Фінансового ресурсу на рекламу та ролики, а також розширення команди

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: Так. По-перше, на етапі планування ми проводили стратегічні сесії щодо покращення плану реформи; по-друге, залучення працівників до обговорень; по-третє, проведення брифів, нарад, креативу всередині, працювали над відчуттям залученості впровадження реформи.

І: Які канали комунікації використовувалися внутрішньоорганізаційно?

Р: Стратегічні сесії, заучення до обговорень.

І: Як працівники установи/відомства сприймали реформу до та після комунікації, чи була помічена Вами різниця?

Р: Оскільки багато людей було залучно зі сторони, то відслідкувати цей процес складно. Змінилося багато кадрів після Революції Гідності, однак супротиву я не помічала.

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так, через соціологічні дослідження соціологічною групою «Рейтинг».

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: Готували інфографіки та гайд із офіційними відповідями на найпоширеніші запитання, надавали лінки та посилання. Приймали звернення громадян на сайті Інституту національної пам'яті… Багато із них стосувалися того як можна отримати доступ до архівної інформації, яка раніше була закритою…або ж що робити, якщо тобі цей доступ ненадають.

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Так, можу сказаати, що комунікація реформи була успішною через прийняття її суспільством, а також через виконані цілі, які ставила перед собою комунікація реформи.

І: Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

Р: На даний момент відповісти складно. Спочатку сформувала б команду, до початку впровадження реформи. Дуже складно, коли безпосередньо в процесі комунікації комплектується команда, ти починаєш займатися не тими речами, на яких повинен бути сконцентрованим. Завжди існує ризик того, що хтось розумітиме зміни по-своєму і трактуватиме реформу інакше. Також більше б займалася соціологією, щоб мати точні замір та краще розуміти продуктивність реформи.

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 6

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 1 год 10 хв

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 6.
2. Місце роботи (на час здійснення реформи): Міністерство охорони здоров'я.
3. Посада (на час здійснення реформи): радник міністра охорони здоров'я
4. Яку реформу комунікували: реформу трансформації системи охорони здоров'я.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» II року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

І: Розкажіть, будь ласка, чи була розроблена стратегія комунікації медичної реформи?

Р: Так, була.

І: Тоді розкажіть детальніше, будь ласка, як саме впроваджувалася дана стратегія, у чому вона полягала? Чи багато змін було внесено до стратегії в ході впровадження?

Р: Звичайно було внесено зміни. Найбільше ці зміни впливали на часові рамки, через прийняття регуляторних актів.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, після внесення змін, та які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Насправді класичні цілі - це підвищення обізнаності про доступні ліки, нові послуги, або ж зміна ставлення. Як перше, так і друге нам вдалося, оскільки 76% українців, які обрали свого лікаря - задоволені ним. Наше завдання полянало у тому, шоб кожен громадянин зрозуміа як медична реформа покращить їх життя.

І: Які основні месиджі доносилися за допомогою комунікації?

Р: «Обери свого лікаря», «Система обертається обличчям до пацієнтів», «Гроші ходять за пацієнтом». Нам важливо було розповісти як змінити лікаря, де, що потрібно для цього зробити.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Хто належав до цільової аудиторії медичної реформи?

Р: Здебільшого це пацієнти, лікарська спільнота, управлінці у сфері охорони здоров'я, політики, загальна громадськість.

І: Скільки часу тривала комунікація реформи?

Р: Комунікація не закінчилася досі. Можна сказати, що із 2015 року, бо стратегія була створена ще до нормативного затвердження реформи. З вересня 2016 року почалося уже активне життя реформи, не тільки комунікація.

І: Розкажіть, які канали комунікації використовувалися при комунікації даної реформи?

Р: Використовували усе, що може зачепити людину. Плакати та флаєри у лікарнях, інформаційна кампанія у пресі та інтернеті, тур-консультації по містах, соціальні мережі, телебачення, радіо. Саме тури-консультації мали велику вагу. Це було дуже ефективно як для інформавування про реформу та її стадії, так і для зібрання зворотнього зв'язку, запитань. Після таких турів МОЗ видавав бюлєтені із відповідями на найбільш поширені запитання.

І: Чи використовувалися у комунікації реформи лідери думок та зірки? Якщо так, то розкажіть, будь ласка, як це впливало на комунікацію?

Р: За ініціативою експертного середовища ми залучали блогерів, прогресивних представників лідерів суспільної думки.

І: Чи були канали комунікації, які не використовувалися у комунікації?

Р: Ми використовували по максимуму усе.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації позитивно?

Р: Запит суспільства на зміни, підтримка громадянського суспільства. Це допомагало просувати процеси швидше.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: Перешкоди зі сторони політичних ворогів…патерни поведінки наших людей, які важко пристосовуються до змін і не хочуть дбати про себе самостійно створювали перешкоди для комунікування реформи. Складно змінити поведінку людини і пояснити, що ти не маєш давати додаткові гроші за послугу. Відсутність віри у зміни… Також проблемним місцем був медіаринок, яки розділений між олігархами, які не підтримували медичну реформу. Очевидно, що наше висвітлення на телебаченні було негативним…на жаль, телебачення дивиться абсолютна більшість нашого суспільства та довіряє йому…

І: Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Р: Згідно нашої стратегії, ми проактивно комунікували наші напрямки. Більшість своїх сил ми витрачаємо на проактивні комунікації пріоритетної інформації. Далі ми протидіємо дезінформації. Потім ми висвітлюємо свою поточну діяльність.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: Так комунікація відбувається і ми намагаємося це робити якомога доступніше для працівників, які знаходяться в стінахміністерства більше 15 років, оскільки це специфічна внутрішна аудиторія. Ми намагаємося попередити усі можливі негаразди, які можуть виникнути через інформаційний вакум всередині відомства.

І: Які канали комунікації використовувалися внутрішньоорганізаційно?

Р: Відбуваються спільні зустрічі, після яких працівники зазначають більше розміння суті та кроків реформи. Також ми стимулюємо неформальну комунікацію між колегами, щоб вони могли обмінюватися знаннями про реформу, оскільки не завжди усі працівники можуть бути присутні на спільних зустрічах.

І: Як працівники установи/відомства сприймали реформу до та після комунікації, чи була помічена Вами різниця?

Р: Я відчуваю, що позитивні зміни у сприйнятті є, але не можу сказати точні показники, оскільки ніяких вимірювальних досліджень щодо зміни ставлення всередині не зустрічала.

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Моніторинг здійснювався через кількісні та якісні соціологічні дослідження, а також опитування. Дослідження проводила група «Рейтин», вони стосувалися не тільки знань про реформу, але і рівня задоволеності надання медичних послуг в Україні. Таким чином ми могли не тільки розуміти яким чином ми комунікуємо, але і які настрої та поточний стан спав у сприйнятті медицини в суспільства.

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: Ми збирали фідбек у турах, в які їздила Супрун - це був найкращий спосіб його зібрання. Тривло і триває спілкувалися через соцільні мережі, сторінку МОЗ на фейсбук та сторінку Уляни Супрун. Через гарячу лінію громадськість спілкувалася із нами на пряму. Складність полягала у тому, що люди телефонують із приводів, які ми не можемо вирішити, чи які не стосуються нашої компетенції. Тут ще наявний такий момент розуміння суспільством призначення цієї гарячої лінії… Також, в рамках реформи було підготовлено бюлетень із найпоширенішими запитаннями та відповідями на них, оскільки запитань було багато і усі вони часто були однотипними.

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Так, успішною через кількість підписаних декларацій. Також зменшився рівень корупції у закупівлях ліків, через впровадження чітких та жорстких стандартів закупівель. Також збільшилася зарплата лікарів, що неможе не бути позитивним показником. Ми підняли поріг прохідного балу для вступу у медичні вузи, тому у майбутньому кваліфікація лікарів буде вищою та кращою, через їхню мотивацію навчатися.

І: Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

Р: Я б покращила комунікацію саме між інституціями, оскілкьи із цим виникали труднощі…так функціонує українська система, де інституції закриті один між

одним. Для того, щоб кудись потрапити чи щось погодити, отримати підтрику - потрібно зробити дуже багато кроків, які забирають час та сили.

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 7

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 56 хв 25 сек

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 7.
2. Місце роботи (на час здійснення реформи): неприбуткова недержавна організація у сфері громадських комунікацій Change Communication
3. Посада (на час здійснення реформи): голова правління Change Communication
4. Яку реформу комунікували: реформу освіти.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» II року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

Р: Можна і на диктофон…

І: Чи була розроблена стратегія комунікації реформи сервісних центрів?

Р: Так, безумовно була розроблена комунікаційна стратегія.

І: Тоді розкажіть детальніше, як саме впроваджувалася дана стратегія, у чому вона полягала? Чи багато змін було внесено до стратегії в ході впровадження?

Р: Ні, зміни не вносилися. Ми розробили статегію і чітко слідували ій. Велика відмінність даної комунікаційної стратегії від інших полягала у тому, що уся стратегія побудована саме на дослідженнях потреб та споживання комунікаційних каналів цільовими аудиторіями.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, після внесення змін, та які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Нашим головний завданням було пояснити нашим цільовим суть реформи та викликати у них сприйняття та підтримку.

І: Які месиджі доносилися за допомогою комунікації?

Р: Для батьків ми комунікували, що «Ці зміни допоможуть вашим дітям стати щасливими громадянами України, конкурентоздатними в світі 21-го століття». Для вчителів повідомлення було те, що «нам важливо рухатися до мети разом з вами. Ми допоможемо та підтримаємо». Роботодавцям говорили, що «Це вигідно нам обом», адже і вони зацікавлені у кваліфікованих кадрах. Для ректорів ми використовували повідомлення про те, що «Майбутнє мають лише ті ВИШі, що відповідають викликам 21 століття».

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Якою була ваша цільова аудиторія?

Р: Спочатку варто сказати про депутатів, які повинні були прийняти закон. Друга - агенти змін, тобто вчителі, які прагнули також до змін в освіті; Третя - батьки, які мають упередження до реформи; Четверта - учні. П'ята - роботодавці. Шоста - ректори університетів.

І: Скільки часу тривала комунікація реформи?

Р: Комунікаційна стратегія написана на 4 роки. Тобто комунікація реформи розпочалася у 2016 році і триватиме до 2020.

І: Розкажіть, які канали комунікації використовувалися при комунікації даної реформи?

Р: Для депутатів ми використовували особисті зустрічі та розробляли покрокові гайди, які пояснювали чому впровадження закону є важливим саме зараз; проводили експертні круглі столи та неформальні зустрічі. Для агентів змін ми використовували персональне спілкування та неформальні зустрічі, долучалися до їхніх спільнот, а також проводили рейтинги інноваторів, що спонукало приймати активну участь у змінах. Через цих агентів ми передавали презентації про історії успіху, які вони показували у своїх школах, проводили конференції із обміну досвідом, просували успішні історії у ЗМІ, а також створювали історії про успішність реформи завдяки цим агентам. Для решти цільової ми створювати загальний фон неминучості реформи: постійний up-date про реформу в спеціалізованих ЗМІ та інших каналах; поступово змінювали стилістику спілкування – продовжувати нові стандарти забезпечували їх матеріалами про реформу і вчити ними користуватися за допомогою роад-шоу з презентацією реформи у регіонах. Окремо для батьків, ми комунікували інформацію на батьківських форумах. Також знімали ролики і завантажвували їх на стою сторінку у yuotobe.

І: Чи залучалися до комунікації реформи лідери думок?

Р: Так, саме ті, яким довіряли батьки.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації позитивно?

Р: Стратегічний підхід до питання впливав позитивно. Друге, що допомагало це якість контенту. Матеріали про реформу були написані доступною мовою для людей.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: Основна проблема реформи полягала у тому, що 90% вчителів, на яких поширюється ця реформа, не хотіли приймати у ній участь. Це старі консервативні кадри, які не мають бажання змінюватися, і якщо щось роблять, то тільки через вказівки «верхів». Більша частина цільової аудиторії не зацікавлена у даній реформі.

І: Чого не вистачало для покращення комунікації?

Р: Грошей на комунікацію. На виготовлення якісного візуального контенту, роботу із телебаченням та зйомку відеороликів потрібна велика кількість коштів.

І: Які шляхи покращення комунікації ви використовували?

Р: В рамках комунікаційної стратегії був пул агентів змін, який склаадвся із тих 10% вчителів, які були носіями цієї реформи, роз'яснювали її іншим вчителям у школі, ставали прикладом цих змін. Робота із 90% тих, хто не приймав реформу, робота будувалася саме через 10% вчителів, які прагнули її.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: Звичайно комунікувалася. Ця реформа активно комунікувалася всередині Спочатку ми презентували стратегію міністрам, потім їхнім заступника, після них на більш широкий загал: для голів департаментів. Було створено внутрішній портал з комунікацій та система зворотнього зв'язку

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так! В рамках проекту був медіамоніторинг та аналітика, де ми порівнювали динаміку та проводили контент-аналіз обізнаності про реформу в ЗМІ. Також проводили дослідження про сприйняття реформи серед усіх цільових аудиторій: вчителів, батьків учнів, учителів молодших шкіл.

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: У міністерстві освіти є окремий відділ, який займався запитами від громадськості.

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Я вважаю, що комунікація реформи була однією із найуспішніших в Україні. Вважаю саме так, тому що у нас існувала стратегія, яка грунтувалася на дослідженнях; були розроблені хороші матеріали про реформу, які були доступними до сприйняття нашою цільовою. Також хочу сказати, що рівень знань про реформу МОЗ серед населення доволі високий, і зараз, коли ми оновлювали стратегію, ми зрозуміли що варто виходити на етап нарощування розуміння реформи та її прийняття. Чому так? Бо про реформу знають, але іноді її невірно трактують.

І: Якби Вам запропонували знову комунікувати дану реформу, що б Ви змінили?

Р: Я б робила комунікацію більш масовою… Тобто доносила б інформацію через масові канали комунікаці, такі як телебачення, радіо, однак на це у держави немає грошей…

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 8

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 49 хв 10 сек

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

5. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 2.
6. Місце роботи (на час здійснення реформи): Секретаріат Кабінету Міністрів України.
7. Посада (на час здійснення реформи): пр-менеджер.
8. Яку реформу комунікували: Децентралізація.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» ІІ року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

Р: Звичайно, без проблем.

І: Чи була розроблена стратегія комунікації реформи?

Р: Так, під кампанії, які ми робили - так.

І: Чи багато змін було внесено до стратегії в ході її впровадження?

Р: Зміни це їх постійний стан. Оскільки у цьому процесі були також і донори, то зрозуміло, що фінально затвердити стратегію тобі ніхто не зможе. Усе це потрібно було затверджувати окремо із міністром, донорами, Кабміном - в процесі цього всього виникало багато змін. Однак, було дуже мало комунікаційних стратегій у класичному розумінні, це були більш як комунікаційні кампанії. Була сама стратегія реформи, але комунікаційно ніхто не розумів як цвесь цей процес має відбуватися довгостроково і через це мислили дуже короткостроковими термінами. Стратегічно ми розуміли, що потрібно досягти конкретної цілі, але кроки у нас складалися із комунікаційних кампаній. Розуміючи етапність реформи ми планували під неї комунікаційні кампанії.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Фактично реформа децентралізації тривала дуже довго. Її запуск відбувався у 2005-2006 році - вже тоді виникали речі, які говрили про зміну адміністративно-територіального устрою та всього законодавства у цій сфері. Коли Гройсман був міністром Регіонального розвитку, він уже починав просувати цю реформу, на зміну йому прийшов Зубко, який продовжив цю справу, і уже станом на 2013-2014 рік ця реформа стала ключовою. В цей час стояло дві основні мети: перше - допомогти місцевим органам влади у роз'ясні того, як буде відбуватися реформа, який алгоритм об'єднання територіальних громад, що буде відбуватися із бюджетами. Мало сказати про те, що будемо децентралізувати владу, потрібно пояснити усі процеси, які будуть відбуватися у різних дотичних сферах. Друге - пояснити населенню чому це важливо та як ця реформа вплине на життя кожного громадянина. У даному випадку було важливо пояснювати не процес, як це було у першому випадку, а яка вигода громадськості від децентралізації. Для нас це було важливим, оскільки громадськість мала бути максимально залученою у цей процес.

І: Які основні месиджі ви доносили за допомогою комунікації?

Р: Основним меседжемо було «Ти-громада». Таким чином ми пояснювали, що ти, як людина безпосередньо тепер впливаєш на те, що буде у твоїй громаді. Через конкретні приклади ми пояснювали що це оначає для вчителя, студента, пожежника - для конкретних груп населення.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Повертаючись назад до цільових аудиторій, які цільові аудиторії були ідентифіковані в рамках реформи Децентралізації?

Р: До нашої цільової входили органи місцевої влади, а також ми розділяли громадськість на людей, які більш залучені до громадського сектору: вчителі, лікарі, працівники бюджетних секторів.

І: Скільки часу триває комунікація реформи?

Р: Вона триває і досі із 2014 року.

І: Які канали комунікації використовувалися і чому?

Р: В перше чергу варто сказати про те, що ми вчили міністерство працювати із масовими каналами, а не обходитися тільки круглими столами. Залучалося телебачення, бігборди, зовнішня реклама, яку мало хто використовував. З іншого боку саме зовнішня реклама допомагала точково та таргетовано охопити аудиторію, особливо у регіонах. Ми обирали канали в залежності від месиджу, який нам потрібно було донести. Десь ми робили промо у соціальних медіа, але більше все ж працювали із зовнішніми масовими каналами. Безперечно були і круглі столи, але це проводилося із експертним середовищем, куди входили представники органів місцевої влади. Такі канали комунікації обиралися щоб: а) точково потрапляти у нашу цільову; б) зробити масове покриття. Якщо у нас була можливість - ми йшли найбільш масовим каналом.

І: Чи були канали комунікації, які не використовувалися?

Р: У нас був мікс усього. Не було щоб ми чогось не використовували.

І: Чи використовувалися для комунікації зірки чи лідери думок і який це мало вплив?

Р: Для масової аудиторії ні. Ми не використовували саме зірок, але лідерів думок, авторитетних осіб - так. Це ми використовували для експертного середовища. Коли ми працювали із представниками органів місцевої влади, то ми використовували людей, які були розробниками цієї реформи. Ці люди були для органів місцевої влади авторитетними особами, які так чи інакше допомагали

збагнути саму реформу. Якщо людина вміла говорити просто та доступно, то її залучення позитивно впливало на комунікацію. Якщо ж людина говорила складно та плутано, то це навпаки усе ускладнювало. Тому при залученні осіб до комунікації потрібно пильно придивлятися до того, чи вміє вона доносити інформацію доступно.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації?

Р: Єдиним фактором вимірювання у нас була обізнаність щодо реформи та розуміння. У 2014 році основна наша мета полягала у інформуванні про реформу - це було першим етапом. Першим фактором, який грав для нас роль було те, на скільки усі стейкхолдери об'єднані в цій темі - зараз я говорю про єдність голосу та месиджів, які будуть проголошуватися в рамках реформи. Друге - спрощене подання інформації простими словами та комунікування покроковості дій для об'єднання громад.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: Найбільші проблеми виникали з тим, що не було людей, які б могли увесь цей процес пояснити просто, оскільки інформація надходила з експертного середовища. Доводилося самостійно її опрацьовувати та комунікувати цільовим аудиторіям досупною мовою. Через це неодноразово отримувалися звинувачення щодо спрощення інформації. Проблемно було зібрати інформацію та валідизувати її.

І: Чого не вистачало, щоб покращити комунікацію?

Р: Нам не вистачало єдності. Складність полягає у тому, що для дій потрібне погодження дуже багатьох людей. Швидкості реацій від людей, які надають інформацію.

І: Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Р: Багато нашої роботи базувалося на людських стосунках. Ми залучали людей ззовні, які б могли допомагати нам у комунікації реформи. Однак, складність полягала в тому, що ззовні залучені люди не викликають у працівників міністерства довіри і це гальмує усі процеси.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: У самому міністверстві ні. Можливо робилися якісь розсилки, але я не можу стверджувати, оскільки була залучена як зовнішній консультант.

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так, здійснювалися дослідження щодо рівня обізнаності про реформу та моніторниг медіа.

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: В рамках цієї реформи був створений єдиний інформаційний ресурс, на якому збиралися усі матеріали по реформі. На сайті можна було знайти відповіді на запитання, час від часу ми його оновлювали іншими найчастіше задаваними

запитаннями. В разі потреби ми надсилали запит на міністерство, часто це було неформально. Людей ми сповіщали про відповідь на електронну пошту або перенаправляли на сайт.

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Зважаючи на те, що децентралізація входить до топ-найуспішніших реформ, то можу стверджувати, що так. Від цієї реформи люди бачать результат уже зараз. Ми їздили до громад і бачили вражаючі зміни із охайними місцевостями. Маємо чудовий приклад з громадою, яка створила інклюзивну школу, що досі є рідкістю. Багато залежить від комунікації, але люди зможуть жити інакше, коли вони змінять своє мислення та ставлення до речей - тут не допоможе ніяка комунікація…

І: Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

Р: Комунікація була досить хороша. Не вистачало єдності голосу та єдиного месиджу через велику кількість стейкхолдерів, які хотіли про це говорити. Також невистачало бюджету, щоб реалізувати усе, що хотілося б. Це завєжи стає проблемою урядових реформ…на комунікацію виділяють недостатньо коштів

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 9

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 1 год 02 хв

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 9.

1. Місце роботи (на час здійснення реформи): центр стратегічних комунікацій StratCom Ukraine

2. Посада (на час здійснення реформи): SMM-менеджер, медіа-менеджер

3. Яку реформу комунікували: реформування армії.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» ІІ року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослідженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

І: Чи була розроблена стратегія комунікації реформи?

Р: Так, вона була розроблена, при тому враховувався досвід Великої Британії. Вивчалися найкращі методи практики комунікації. Не було сенсу винаходити велосипед, тому ми взяли за основу комунікаційну стратегію Великої Британії.

І: Тоді розкажіть детальніше, як саме впроваджувалася дана стратегія, у чому вона полягала? Чи багато змін було внесено до стратегії в ході впровадження?

Р: Так, звичайно. Оскільки комунікації реформ не з середини органу, а збоку, вимагає постійного узгодження з державними стейкхолдерами. Через це деякі програми реформи затримувалися у часі. Одна із розроблених нами кампаній щодо подолання корупції у армії так і не вийшло у світ через те, що ми просто не змогли її узгодити. Повертаючись до стратегічного запитання - змусити державний орган працювати із дедлайном неможливо.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, після внесення змін, та які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Нашим головний завданням було пояснити нашим цільовим суть реформи та викликати у них сприйняття та підтримку.

І: Мета комунікації полягала в ознайомленні, особливо після Революції Гідності, усіх можливих стейкхолдерів з тим, що в армії плануються та проводяться певні реформи, в окремих галузях: харчування, логістика, закупівлі, житло, менеджмент.

І: Які месиджі доносилися за допомогою вашої комунікації?

Р: «Взяти курс на реформи - це не слова, а справи». Нашою мантрою було те, що йде апробація стандартів НАТО.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Хто входив до цільової аудиторії комунікації реформи армії?

Р: У нас було декілька цільовоих аудиторій, які ми сигментували на українську та закордонну. До української входили військові експерти, політологи, журналісти; військовослужбовці, мобілізовані та демобілізовані - на них ми спрямовували кампанію про те, які права має ця цільова, що їм робити або отримати своє. Також до цільової входила виконавча влада, міністерства, служби, оскільки від них залежали пільги військових. Міністерство Оборони, сім'ї військових, чиновники. До закордонної: дипмломатичний корпус, адміністрації армій світу, військові навчальні заклади. Для них ми видавали оборонний бюлетень (друкований, електронний), який виходив раз на місяць двома мовами, розповсюджувався дипломатичними каналами - там ми описували інтерв'ю, факти, інфографіку та новини просування реформи. Взагалі друкований варіант бюлетня користувався популярністю, оскільки, за кордоном, чим менше людина в онлайні, тим більш вона продуктивна

І: Скільки часу тривала комунікація реформи?

Р: Комунікація триває досі, але уже не так активно. Початок комунікації датується 2015 роком.

І: Розкажіть, які канали комунікації використовувалися при комунікації даної реформи?

Р: Було 2 великих блоки: традиційні медіа та діджитал. До традиційних каналів входили: радіо, телебачення, друкована преса. У діджитал ми використовували фейсбук, твіттер, пізніше доєднався інстаграм, контекстна реклама. До речі, особливо ефективним виявився твіттер, який у порівнянні із фейсбуком та його новими алгоритмами, давав набагато більший результат. Якщо у фейсбук ми отримували в районі 10 шерів, то на твіттері їхня кількість переходила за 150-200.

І: Чи були канали, які незадіювалися?

Р: Ми не використовували регіональну пресу, за виключенням ситуацій, коли саме в якомусь із регіонів відбулися зміни, наприклад у воєнній частині Хмельницька змінилося харчування, тоді ми працювали і таким чином. Також було скептичне відношення до державних ЗМІ, окрім УКРІНФОРМу

І: Чи залучалися до комунікації реформи лідери думок?

Р: Можна сказати так, що Міністерство оборони саме собі зростило блогерів. Тобто при міністерстві вони були окремо свої.

І: Чи залучалися до комунікації реформи лідери думок?

Р: Можна сказати так, що Міністерство оборони саме собі зростило блогерів. Тобто при міністерстві вони були окремо свої.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації позитивно?

Р: Комунікувати допомагала висока довіра суспільства до армії та її підтримка - зараз амрія на першому місці за рівнем довіри! Також нам дуже допомагала доступність до людей, які приймають рішення…це ж допомагало у фінансуванні реформи.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: Дуже заважало те, що ми не були всередині МОУ. По-перше, територіально іноді було проблемно потрапити до людини, яка мала щось погодити. По-друге, погодженн певних моментів забирали багато часу. По-третє, реактивність, а не проактивність державних органів, які не хочуть нічого робити без штурханів зверху чи тиску громадськості. Не обійшлося без пручання системи, коли усіма можливими силами намагалися перешкоджати впровадженню реформою, проводили засідання на які не запрошували нас.

І: Чого не вистачало для покращення комунікації?

Р: Можу сказати однозначно, що грошей вистачало. Мабуть не вистачало кооперації та бажання прцювати швидко зі сторони МОУ. Також, іноді, перешкоджало те, що ухвалення рішень залежить від ВР, а не самого міністра.

І: Які шляхи покращення комунікації ви використовували?

Р: Якшо виникла проблема ізя кимось директором департаменту, який гальмував розвиток реформи, то ми її переступали і йшли вище, де отримували підтримку. Серед членів нашої команди була людина, яка мала хороші особистісні стосунки із Полтораком, тому ми цим користувалися.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: Можна сказати що ні, оскільки одна із особливостей роботи з армією в тому, що «накази не обговорюються». МОУ це ієрархічна структура, у якій не передбачається обговорення.

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так. По-перше, ми моніторили реакцію у соціальних мережах: коментарі, перерепости, вподобаннь. По-друге, ми здійснювали моніторинг висвітлення у медіа.

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: Це були неформальні існутрменти спілкування. Закордонні цільові аудиторії висловлювали свою вербальну підтримку чи непідтримку. Щодо цільової як нардепів - ми проводили круглі столи…

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Я вважаю, що комунікація реформи була частково успішною, окремі її сигменти. Наприклад харчова реформа армії була успішною, оскільки покращення можна було побачити тут і зараз. Реформа житла - ні… було дуже багато моментів зовсім непрозорих…

І: Якби Вам запропонували знову комунікувати дану реформу, що б Ви змінили?

Р: Ми б одразу пішли працювати в МОУ, щоб бути «своїми», це б мінімізувало виникнення багатьох проблеми з якими ми зіштовхувалися. Незважаючи на те, що я був у команді людей, які комунікували реформу армії, у мене були великі

труднощі із банальним потраплянням навіть до стін Міністерства оборони. Система працює так, що якщо на твоєму сайті, який вказаний на візитівці немає приставки «gov.ua», то тобі кажуть допобачення. Якщо ти «не в середині», то тебе навіть не сприймають...можете собі приблизно уявити як виглядає погодження важливих питань з інституціями такого рівня.

І: За даними опитування громадської думки 2018, рівень обізнаності про реформування армії в Україні найнижчий - 19%. На Вашу думку, у чому полягають основні причини/проблематика даної ситуації?

Р: На мою думку, справа в тім, що у реформування армії не було обличчя, з яким би вона асоціювалася...Хоча ця тема зараз на слуху, однак суспільство не може ідеатифікувати хто є тією реформою. Також особливість людей, які пов'язані із армією - вони не вміють говорити, їхня специфіка це видання наказів та їхнє виконання.

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 10

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 42 хв 05 сек

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 10.

2. Місце роботи (на час здійснення реформи): Міністерство охорони здоров'я.

3. Посада (на час здійснення реформи): речник МОЗ

4. Яку реформу комунікували: медичну реформу.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» ІІ року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослдіженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

І: Розкажіть, чи була розроблена стратегія комунікації реформи?

Р: Так. Працювали ми зі стратегією, яка була розроблена стратегічною дорадчою групою при МОЗ. На її основі міністерство

І: Тоді розкажіть детальніше, будь ласка, як саме впроваджувалася дана стратегія, у чому вона полягала? Чи багато змін було внесено до стратегії в ході впровадження?

Р: Коли міністром охорони здоров'я став Мусій, він вирішив просувати реформу за концепцією Ольги Богомолець. Відбулося представлення даної концепції експертам, які сказали про те, що дана концепція не годиться. Тоді носії інтересу змусили тодішнього міністра створити стратегічну дорадчу групу, яка проаналізувала проблеми у медицині, запропонувала варіанти їх вирішення. Далі змінився міністр на Квіташвілі, який походив із цієї стратегічної групи.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, після внесення змін, та які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: Наша мета полягала в отриманні підтримки усіх стейкхолдерів та реалізації реформи.

І: Які месиджі доносилися за допомогою комунікації?

Р: Основним меседжем було «Гроші ходять за пацієнтом».

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Якою була ваша цільова аудиторія і чи сигментували Ви її?

Р: Ми ділили їх на заінтересовані сторони. До заінтересованих сторін ми відносили пацієнтів та медиків - ті, кого стосувалася реформа безпочередньо. Іншими учасниками були носії повноважень, ті хто приймає рішення на рівні Верховної Ради, Кабінету Міністрів та органів місцевих рад. До третьої категорії відносилися носії знань.

І: Скільки часу тривала комунікація реформи?

Р: Комунікація триває і досі. Але активно почалася із квітня 2018 саме із зацікавленими сторонами.

І: Розкажіть які канали комунікації використовувалися при комунікації даної реформи?

Р: Регіональні медіа: для цього ми використовували міністра чи заступника, скільки на них сходилися усі журналісти. Паралельно була комунікація на центральних каналах, топових і недуже виданнях, у соціальних мережах. Усе це відбувалося з метою пояснення проблем та шляхів вирішення, які пропонує реформа. Також відбувалися комунікаційні тури, який мав на меті не тільки розповісти про реформу, але задати запитання лікарям та пацієнтам що вони думать про реформу, які ризиви вони бачать щодо реалізації реформи. Окремо

варто відмітити те, що ми розробили методичні рекомендації для медичних закладів про те, які є варіанти реалізації трансформації первинної допомоги.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали на якість комунікації позитивно?

Р: Позитивний вплив мали наші комунікаційні тури, в якимх ми могли прямо спілкуватися із зацікавленими сторонами. Вони нам вказували на проблеми, які ми змогли вирішити просто силами МОЗ.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: Ще на початку, коли Квіташвілі звернувся до Комітету з питань охорони здоров'я з розробленою стратегією, у відповідь йому там запропонували концепцію Ольги Богомолець. Через це реформа зупинилася на етапі прийняття рішення на півтори року, від кінця 2014 до літа 2016 року - з реформою не відбувалося нічого. Це була проблема комунікації в плані неможливості знайти спільної мови міністра із носіями повноважень -ні Кабмін, ні Комітет з питань охорони здоров'я не підтримував його.

Блок 5: Дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації

І: Чи комунікувалася реформа внутрішньоорганізаційно між працівниками? Якщо так, то яким чином?

Р: Особисто я цим не займався, тому не можу відповісти. Але, на скількьи мені відомо, то так.

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: Так, систематично соціологічна група «Рейтинг» проводить дослідження щодо рівня обізнаності щодо медичної реформи та задоволеність громадськості системою охорони здоров'я

І: Яким чином відбувався зворотний зв'язок із населенням (цільовою)?

Р: Ми особисто збирали фідбек чере полісі-тури, де наші зацікавлені сторони могли задати нам запитання, висловити своє невдоволення чи бачення ситуації.

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Так, я вважаю вдала комунікація. Тема медичної реформа стала якщо не №1 у суспільному дискурсі, то точно топ. Також вдалою реформа є тому, що швидкість її виконання перевищила будь-які сподівання. 26 млн пацієнтів підписали декларації, з яких 76% задоволені своїм лікарем. Можна сказати, що пацієнти задоволені реформою, лікарі отримують у 3 рази вищі зарплати, а заклади готові та уже працюють за новою системою.

Транскрипт інтерв'ю

Респодент 11

Інтерв'юєр: Гуцул Олена Ігорівна

Спосіб проведення: face-to-face

Тривалість: 33 хв 33 сек

Перелік умовних позначень:

І – Інтерв'юєр

Р - Респондент

Блок 1: Соціально-демографічний:

1. Ім'я та прізвище: зашифровані, Респодент 11.

2. Місце роботи (на час здійснення реформи):Світовий Банк.

3. Посада (на час здійснення реформи): консультант проекту Світового Банку

4. Яку реформу комунікували: медичну реформу.

Транскрипт інтерв'ю:

Блок 2: Дослідження стратегії комунікації реформи

І: Доброго дня, мене звати Гуцул Олена. Я - студентка Національного університету «Києво-Могилянська академія» ІІ року навчання, магістерської програми зв'язки з громадськістю. Проводжу дослідження для написання кваліфікаційної магістерської роботи на тему: «Особливості комунікації при здійсненні урядових реформ» - запрошую Вас взяти участь у моєму дослідженні. В рамках інтерв'ю досліджуватимуться питання способів, форм, та особливостей комунікації. Особа експерта залишатиметься конфіденційною.

Дану розмову буде записано на диктофон. Отримана інформація в узагальненому вигляді буде описана в рамках створення магістерської дипломної роботи. Також у Вас є можливіст не відповідати на запитання, які видадуться Вам некоректними, або відкликати свої відповіді. Кожен учасник дослідження отримає відкритий досутп до результатів дослідження та зможе ознайомитися з ними.

І: Розкажіть, будь ласка, чи була розроблена стратегія комунікації даної реформи?

Р: Так, вона була розроблена.

І: Чи можете Ви розповісти як вона впроваджувалася і чи вносилися зміни до комунікаційної стратегії?

Р: Справа в тому, що стратегія була дуже загальна. На мою думку, це була більше схема, оскільки вона не містила ні цілей, ні індикаторів виміру результативності, загально окреслювалася цільова аудиторія. За своєю суттю пропонована «комунікаційна стратегія» була начерком комунікаційного плану. Причина цього крилася в тому, що не було проведено соціологічних досліджень, ніхто не передбачав яким чином різні цільові аудиторії будуть реагувати на реформу. Відповідно комунікація була реактивною: вони реагували на ситуацію, критику, замість того, щоб передбачити можливі проблеми.

І: Розкажіть у чому полягала мета комунікації, після внесення змін, та які основні завдання вирішувалися з її допомогою?

Р: На мою думку, впроваджуючи таку складну реформу, потрібно було б зрозуміти інтереси усіх цільових аудиторій в процесі цієї реформи, і намагатися відповісти своєю комунікацією на ці очікування.

І: Які основні месиджі доносилися за допомогою комунікації?

Р: «гроші ходять за пацієнтом», який справді спрацював. Однак, не було добре розроблених месиджів для медичного персоналу. Було багато побоювань серед медичних працівників щодо звільнень, які, по-суті, не мали ніякого відношення до медичної реформи.

Блок 3: Дослідження каналів комунікації та цільових аудиторій

І: Хто належав до цільової аудиторії медичної реформи?

Р: Працівники медичних закладів, органи місцевого самоврядування, політикум. До речі, хочу сказаати про те, що існувала підміна комунікаційної та адвокаційної кампанії. У даному випадку МОЗ більше було спрямоване на адвокацію та просування реформи на законодавчому рівні.

І: Скільки часу тривала комунікація реформи?

Р: Комунікація тривала із 2016 року і досі.

І: Розкажіть, які канали комунікації використовувалися при комунікації даної реформи?

Р: Використовували зовнішню рекламу; розсилали інформаційні буклети на усі медичні заклади, однак рішення про їхнє розміщення приймали уже самі керівники закладів; гупи у соціальних мережах; дайджест змін МОЗ; комунікаційні тури по містах. Було б доречно робити більше таких дописів про

саму реформу, алгоритм дій пацієнта при обранні сімейного лікаря; як лікарю набрати велику кількість пацієнтів у висококонкурентному середовищі (великому місті). Проблема полягає в тому, що сама реформа є революційною, яка заміняє стару радянську систему, але, в той же час, її комунікація відбувалася за старою моделлю.

І: Чи використовувалися у комунікації реформи лідери думок та зірки? Якщо так, то розкажіть, будь ласка, як це впливало на комунікацію?

Р: Багато говрилося про те, що потрібно використовувати зірок, але саме їхнього залучення я не спостерігав. Активно залучалося громадянське суспільство, громадські активісти, однак вони не є відомими - тільки для вузького кола.

Блок 4: Дослідження факторів впливу на комунікацію та проблемних місць

І: Які фактори впливали позитивно на якість комунікації позитивно?

Р: Мені подобалося те, що Супрун вдало висловлювалася про вакцинацію на сторінці у фейсбук. Інформація, яку вона надавала була не зовсім про реформу, але демонструвала турботу міністерства про суспільство.

І: Які проблеми виникали під час комунікування реформи, з чим вони були пов'язані?

Р: досновному нерозуміння на багатьох рівнях. Основним двигуном реформи була людина, яка зовсім не розуміла потреби в комунікації та її усіх можливостей та проявів. Також серйозною проблемою було протистояння з парламентським комітетом: комктет ефективно боровся із МОЗом і не хотів приймати відповідні закони. Якби не президент та прем'єр-міністр, то, скоріш за все, закон би не прийняли. Основним двигуном реформи була людина, яка зовсім не розуміла потреби в комунікації.

І: Які шляхи покращення комунікації використовувалися?

Р: Із покращенням взагалі виникали проблеми.

Блок 6: Аналіз ефективності та успішності комунікованої реформи

І: Чи здійснювався моніторинг якості комунікації: поінформованості та її розуміння серед населення?

Р: На скільки я розумію, то ні. Але Центр Економічної стратегії робив дослідження щодо поінформованості медичної реформи

І: На Вашу думку, чи була комунікація реформи успішною і чому?

Р: Комунікація реформи була не зовсім вдалою. Причина криється в тому, що керівництво не зібрало достатню професійну команду, та не поставило їй конкретні завдання…

І: Якби запропонували ще раз комунікувати цю ж реформу - що б ви змінили і чому?

Р: Я б займався соціологічними дослідженнями до здійснення комунікації. Для початку, я б вивчив потреби цільових аудиторій, а також їхні інформаційні потреби, стереотипи, чому вони можуть виступати проти. Також розробив би стратегічний план реформи з індикаторами оцінки реформи в тому числі, щоб мати можливість чітко вимірювати ефективність комунікаційної діяльності.

РЕЦЕНЗІЯ

на магістерську роботу на здобуття академічного ступеня магістра зв'язків із громадськістю студентки Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Гуцул Олени Ігорівни

«Особливості комунікацій при здійсненні урядових реформ»

Рецензент: кандидат політичних наук, доцент кафедри політології Національного університету «Києво-Могилянська академія» Зубрицька Л.Й.

Дипломна робота студентки Гуцул О.І. присвячена актуальній для України темі комунікацій при здійсненні урядових реформ. Дослідивши наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів та сучасні соціологічні дослідження, авторка зосередила свою увагу на специфіці урядових комунікацій, розвитку урядових комунікацій в Україні, обізнанності населення України щодо реформ та впливі комунікацій на успішність реформ.

Авторкою на основі проведення інтерв'ю з експертами, проаналізовано досвід комунікування восьми урядових реформ в Україні. На основі проведеного аналізу було виокремлено основні проблеми, які виникають під час ведення урядової комунікації, а також її особливості. У роботі надані рекомендації щодо покращення сучасного стану комунікування урядових реформ, підгрунтям для який стали попередньо визначені проблеми.

Робота структурована і має грунтовну базу джерел, яка складається із актуальних соціологічних досліджень, наукових праць та законодавчих актів. Опираючись на раніше проведені соціологічні дослідження, авторка відобразила актуальні суспільні настрої щодо підтримки реформ, а також виокремила найбільш та найменш успішно прокомуніковані реформи.

На мою думку, доцільно було б проаналізувати закордонний досвід у комунікуванні урядових реформ. Проте, зауваження має рекомендаційний характер і не впливає на позитивне враження від проведеного дослідження.

У цілому робота підготовлена на достатньому високому науково-теоретичному рівні і заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент

к.п.н., Зубрицька Л.Й.

В І Д Г У К
на магістерську роботу на здобуття освітнього ступеня
магістра зі зв'язків із громадськістю
студентки НаУКМА Гуцул Олени Ігорівни
на тему: «Особливості комунікацій при здійсненні урядових реформ»

Протягом останніх років комунікація органів влади з громадськістю відіграє ключову роль у становленні і укріпленні демократії, проведенні реформ. З огляду на це, підготовлене Гуцул О.І. дослідження надзвичайно актуальне і має високу наукову-практичну значимість.

Авторка на основі аналізу науково-теоретичних розробок зарубіжних і вітчизняних авторів розкрила сутність державних комунікацій, їх особливості та тенденції розвитку. Крім того, авторка у роботі проаналізувала національний досвід комунікації реформ та виокремила особливості проведення таких комунікацій.

Заслуговує на увагу проведене авторкою емпіричне дослідження комунікації при здійсненні реформ та факторів, які спричиняють вплив на їх ефективність. Безумовною заслугою авторки є добір експертів, які безпосередньо займалися плануванням та проведенням комунікаційних компаній в підтримку реформ. На основі аналізу експертних інтерв'ю були виявлені фактори, які позитивно впливали на комунікації реформування, перешкоди у проведенні комунікацій, технології проведення моніторингу комунікацій. Крім того, авторка здійснила дослідження внутрішньоорганізаційної комунікації та застосування принципу двосторонньої комунікації.

На підставі проведеного дослідження, авторка розробила рекомендації спеціалістам українським держаних структур щодо поліпшення комунікаційних кампаній при здійсненні реформ.

В цілому, магістерська робота підготовлена на високому рівні, має добре підготовлену і проведену експериментальну частину. З огляду на вищезазначене, вважаю, що робота заслуговує на оцінку «відмінно».

Науковий керівник,
доцент кафедри зв'язків із громадськістю НаУКМА,
кандидат історичних наук А.Г.Зінченко

РЕЦЕНЗІЯ

на магістерську роботу на здобуття академічного ступеня магістра зв'язків із громадськістю студентки Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Гуцул Олени Ігорівни

«Особливості комунікацій при здійсненні урядових реформ»

Рецензент: кандидат політичних наук, доцент кафедри політології Національного університету «Києво-Могилянська академія» Зубрицька Л.Й.

Дипломна робота студентки Гуцул О.І. присвячена актуальній для України темі комунікацій при здійсненні урядових реформ. Дослідивши наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів та сучасні соціологічні дослідження, авторка зосередила свою увагу на специфіці урядових комунікацій, розвитку урядових комунікацій в Україні, обізнанності населення України щодо реформ та впливі комунікацій на успішність реформ.

Авторкою на основі проведення інтерв'ю з експертами, проаналізовано досвід комунікування восьми урядових реформ в Україні. На основі проведеного аналізу було виокремлено основні проблеми, які виникають під час ведення урядової комунікації, а також її особливості. У роботі надані рекомендації щодо покращення сучасного стану комунікування урядових реформ, підгрунтям для який стали попередньо визначені проблеми.

Робота структурована і має грунтовну базу джерел, яка складається із актуальних соціологічних досліджень, наукових праць та законодавчих актів. Опираючись на раніше проведені соціологічні дослідження, авторка відобразила актуальні суспільні настрої щодо підтримки реформ, а також виокремила найбільш та найменш успішно прокомуніковані реформи.

На мою думку, доцільно було б проаналізувати закордонний досвід у комунікуванні урядових реформ. Проте, зауваження має рекомендаційний характер і не впливає на позитивне враження від проведеного дослідження.

РЕЦЕНЗІЯ

на магістерську роботу на здобуття академічного ступеня магістра зв'язків із громадськістю студентки Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Гуцул Олени Ігорівни

«Особливості комунікацій при здійсненні урядових реформ»

Рецензент: кандидат політичних наук, доцент кафедри політології Національного університету «Києво-Могилянська академія» Зубрицька Л.Й.

Дипломна робота студентки Гуцул О.І. присвячена актуальній для України темі комунікацій при здійсненні урядових реформ. Дослідивши наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів та сучасні соціологічні дослідження, авторка зосередила свою увагу на специфіці урядових комунікацій, розвитку урядових комунікацій в Україні, обізнанності населення України щодо реформ та впливі комунікацій на успішність реформ.

Авторкою на основі проведення інтерв'ю з експертами, проаналізовано досвід комунікування восьми урядових реформ в Україні. На основі проведеного аналізу було виокремлено основні проблеми, які виникають під час ведення урядової комунікації, а також її особливості. У роботі надані рекомендації щодо покращення сучасного стану комунікування урядових реформ, підгрунтям для який стали попередньо визначені проблеми.

Робота структурована і має грунтовну базу джерел, яка складається із актуальних соціологічних досліджень, наукових праць та законодавчих актів. Опираючись на раніше проведені соціологічні дослідження, авторка відобразила актуальні суспільні настрої щодо підтримки реформ, а також виокремила найбільш та найменш успішно прокомуніковані реформи.

На мою думку, доцільно було б проаналізувати закордонний досвід у комунікуванні урядових реформ. Проте, зауваження має рекомендаційний характер і не впливає на позитивне враження від проведеного дослідження.

У цілому робота підготовлена на достатньому високому науково-теоретичному рівні і заслуговує на позитивну оцінку.

Рецензент

к.п.н., Зубрицька Л.Й.