

# Тема 1. Вступ. Сутність явища «стратегічні комунікації». PR як різновид стратегічного менеджменту

## План

1. Предмет, завдання і концепція курсу «Стратегічні комунікації».
2. Стратегічна комунікація чи комунікації? Комунікаційні стратегії.
3. Стратегічні комунікації: інтерпретація явища, визначення поняття. Домінантні характеристики стратегічних комунікацій.
4. Стратегія як узагальнена модель, концепція діяльності фірми/організації.

**Основні поняття:** комунікації, стратегічні комунікації, комунікаційна стратегія.

Стрімкий розвиток технологій та, як наслідок, сфери комунікацій породив неосяжний професійний жаргон у якому іноді плутаються навіть експерти. Одного чудового дня ми вирішили, що одна з добрих справ, які може зробити для суспільства фахівець з комунікацій, – пояснити простою мовою, чим він займається. Тож ми зібрали найпоширеніші запитання, та дали на них відповіді, які допоможуть зрозуміти, що таке стратегічні комунікації і чи потрібні вони вам та вашій організації.

Ефективна комунікація між органами державної влади та громадянським суспільством є важливим проявом демократичного розвитку країни. Через комунікацію відбувається зворотній зв'язок, коли уряд може краще інформувати про свою діяльність суспільство, а також дізнається про оцінку цієї діяльності з боку активних верств населення.

Беззаперечним є той факт, що нині в Україні формується динамічне суспільство, де комунікація посідає чільне місце, будучи важливим чинником громадського життя. Отже, дедалі більшу роль комунікація відіграє у процесах державотворення та діалогу владних інститутів із громадянським суспільством. Державне управління не може бути належним чином організоване без існування комунікації, яка є формою взаємодії різноманітних суб'єктів і об'єктів управління, так само як і стратегічні комунікації, що на сьогодні є одними з найбільш ефективних інструментів просування своїх інтересів провідними міжнародними акторами. І хоча досі в науковій думці наявні суттєві розбіжності в їх інтерпретації – практика використання стратегічних комунікацій набирає обертів дуже швидкими темпами.

Перед Україною нині постає цілий комплекс інструментальних завдань у сфері стратегічних комунікацій, без реалізації яких неможлива ефективна

діяльність сектору безпеки і оборони для забезпечення національних інтересів в умовах гібридної війни з боку Російської Федерації.

Поняття «стратегічні комунікації» є об'єктом вивчення багатьох наук: філософії, семіотики, соціології, психології, кібернетики, лінгвістики, логіки та ін. Кожна з наук досліджує певні аспекти комунікацій. Так, у філософії говориться про взаємодію об'єктів будь-якої природи; семіотика вивчає властивості знаків і знакових систем, що функціонують у соціумі, природні і штучні мови, особливості знакового поведження тварин і людини; соціологія розглядає комунікації у плані вивчення законів і механізмів соціальної взаємодії соціальних суб'єктів, соціальної обумовленості норм, стереотипів спілкування й поведження, формування суспільної думки; психологія вивчає індивідуальні й групові психофізіологічні особливості спілкування; лінгвістика вивчає вербальну комунікацію, правила вживання слів, норми усної й письмової мови; логіка вивчає форми мислення й шляхи збагнення істини, способи ведення діалогу й суперечок; технічні науки вивчають можливості й способи передачі, обробки й зберігання інформації в процесі комунікації; кібернетика вивчає закони ефективного управління інформацією в штучно створених системах й організаційних структурах тощо.

Однією з перших публікацій, яка містила комплексний науковий підхід до концепту стратегічних комунікацій, але здебільшого з комерційної точки зору, стала стаття низки авторів «Визначаючи стратегічну комунікацію» («Дефініції стратегічних комунікацій», Міжнародний журнал стратегічних комунікацій, 2007 р.). Вони визначили стратегічні комунікації «у найширшому сенсі, як цілеспрямований обмін інформацією з метою просування місії (організації)», підкресливши, що стратегічна комунікація «передбачає, що люди будуть залучені до зваженої практики комунікації в інтересах організацій, окремих випадків і соціальних рухів». Автори докладно зупинилися на концепції власне стратегії й аргументували, що бути стратегічним не обов'язково означає бути маніпулятивним поняттям, тому що практики часто вирішують, що бути всеосяжним і кооперативним є більш стратегічним і ефективним, ніж бути пропагандистським або маніпулятивним.

Терміни *«стратегічна комунікація/стратегічні комунікації»* вперше з'явилися в урядових структурах США у першій половині ХХ століття і

*тривалий час використовувався переважно Міністерством закордонних справ та Міністерством оборони. Важливо зазначити появу поняття «стратегічні комунікації» у доповіді Федерального уряду США у 2009 році: синхронізація слів та вчинків і як вони будуть сприйматися окремими аудиторіями; програми і заходи, свідомо спрямовані на інформаційну взаємодію і взаємодію з цільовою аудиторією, в тому числі тією, що реалізується за допомогою суспільно-політичних зв'язків, публічної дипломатії та через фахівців з інформаційних операцій; та, відповідно у доповіді Міністерства оборони США, що звертається до «новітнього мислення», яке воно вбачає в тому, щоб об'єднати навколо поняття «стратегічні комунікації» процеси, а не набір можливостей, організацій або окремих заходів.*

Вчений Ю. Хабермас стверджує, що комунікації виступають засобом координації будь-якої діяльності. У сформульованій ним теорії комунікативної дії значна увага приділяється комунікативній поведінці, яка, за його словами, є основою порозуміння між людьми та єдиним шляхом самореалізації особистості, тобто комунікації відіграють координуючу і інтегративну ролі в суспільстві.

Зі спілкуванням між людьми пов'язує комунікацію відомий американський теоретик комунікації В. Шрамм: «Комунікація – це те, що здійснюється людьми. Сама по собі, без людей, вона не існує. Щоб зрозуміти процес людської комунікації, потрібно зрозуміти, як люди спілкуються між собою». Дослідник Г. Почепцов пропонує визначати комунікацію «як процес прискорення обміну інформацією». Вчений Г. Саймон пов'язує поняття «комунікація» з процесом управління, зокрема, формуванням організаційної поведінки: «Комунікацію можна формально визначити як процес передачі передумов рішення від одного члена організації до іншого. Вочевидь, без комунікації не може бути й організації, оскільки відтак група не має змоги вплинути на поведінку індивіда». Близьким до цього визначення можна вважати розуміння комунікації Дж. Бернетом та С. Моріарті: «...комунікація означає процес передавання певної ідеї, відносин або інформації. Людську комунікацію ми визначаємо як процес, в ході якого дві чи більше осіб намагаються свідомо чи несвідомо впливати одна на одну за допомогою

використання символів... Відправники повідомлення і ті, хто отримує ці послання, всі разом створюють систему комунікації».

Отже, існує досить багато різних трактувань поняття «комунікація». Та все ж варто звернути увагу на те, що в усіх визначеннях існує дещо спільне: увага акцентується на процесі обміну інформацією. Також важливим для розуміння змісту поняття «комунікація» є те, що згідно з наведеними вище визначеннями, її учасники розглядаються як елементи системи, а сама комунікація – як елемент управлінського впливу. Підкреслимо, що мова йде не про передачу, а обмін інформацією. Вчений Дубов Д. зазначає, що згадки про поняття «стратегічні комунікації» можна віднайти ще в дослідницьких документах US Army College 1966 року, хоча сам термін зустрічався ще раніше. Щоправда тоді мова йшла про «стратегічні комунікації» в контексті забезпечення стратегічного рівню зв'язку під час масштабних військових конфліктів.

Словник військових термінів Міністерства оборони США визначає *стратегічну комунікацію як цілеспрямовані дії уряду США в розумінні та залученні ключових цільових аудиторій для створення, зміцнення або збереження сприятливих умов для розширення інтересів, політик, завдань США через реалізацію координаційних програм, планів, тем, ключових повідомлень (меседжів) і продуктів, синхронізованих з використанням всіх інструментів державної влади* («стратегічних комунікацій» закріплено в «Словнику військових та пов'язаних термінів» Міністерства оборони США: «сфокусовані Урядом США зусилля на розуміння та залучення ключових аудиторій до створення, посилення чи збереження сприятливих умов для просування інтересів, політик та цілей Уряду США через використання скоординованих програм, планів, тем, меседжів (повідомлень) та продуктів синхронізованих з діями всіх інструментів національної могутності»).

У Доктрині НАТО наводиться таке визначення: «... *скоординоване і належне використання комунікативних можливостей НАТО: публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, ПР-служби збройних сил, інформаційних і психологічних операцій для підтримки політики альянсу і заходів, спрямованих на просування цілей НАТО*».

Речник Міністерства оборони США у 2008–2009 рр. *Роберт Гастінгс мол.*, описав стратегічну комунікацію як «синхронізацію образів, дій та слів для досягнення бажаного ефекту».

*Стратегічна комунікація здійснюється у трьох основних формах:*

- зв'язки з громадськістю,
- публічна дипломатія,
- інформаційні операції. При цьому всі складові повинні діяти синхронно, але при цьому мають свої особливості.

Так, зв'язки з громадськістю орієнтовані, перш за все, на інформування зовнішнього реципієнта і повинні в значній мірі відповідати його базовим світоглядним установкам, іншими словами, говорити з ним на одній мові понять і символів.

Істотним доповненням зв'язків з громадськістю повинна стати публічна дипломатія, що включає «зусилля по прямій взаємодії з громадянами, громадськими діячами, журналістами і іншими лідерами громадської думки за межами країни». Публічна дипломатія доповнює традиційну міждержавну дипломатію, в якій переважає офіційна взаємодія професійних дипломатів. Неформальний характер публічної дипломатії значно спрощує процес взаємодії з громадянами іншої держави та формує позитивне відношення до політики і національних інтересів країни, спонукає до дій в їх підтримку.

Третьою формою стратегічної комунікації є інформаційні операції, під якими розуміють «інтегроване використання радіоелектронної війни, комп'ютерних мережевих операцій, психологічних операцій, маніпулювання у військових цілях і оперативної безпеки, включаючи їх супутні і прикладні аспекти, з метою вплинути, зруйнувати, зіпсувати або перехопити процес людського або автоматизованого ухвалення рішення противником».

Стратегічна комунікація покликана забезпечити політику держави за межами національних кордонів. Основним об'єктом дії є певна цільова аудиторія – політична (економічна, наукова, культурна тощо) еліта тієї держави, відносно якої робляться відповідні дії.

Стратегічні комунікації, це – суспільні відносини, що складаються у процесі взаємодії та координації діяльності системи органів державної влади, Збройних Сил України, інших утворених відповідно до законів України військових

формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем і відповідно до Конституції та законів України за функціональним призначенням спрямованих на захист національних інтересів України від загроз, а також громадян та громадських об'єднань, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України, з урахуванням досвіду держав-членів НАТО. Як результат, можна стверджувати, що стратегічні комунікації – це процес, який лежить в основі забезпечення національної безпеки України та до здійснення якого залучені не лише суб'єкти стратегічних комунікацій, а й суб'єкти з інших сфер діяльності.

Наразі в офіційному словнику «United States Government Glossary of Interagency and Associated Terms», «Глосарій міжвідомчих та асоційованих термінів уряду США» (видання 2017 року) наведено офіційне визначення стратегічних комунікацій. Зокрема, американські військові та дипломати вважають, що *«стратегічні комунікації – це сфокусовані зусилля уряду Сполучених Штатів, спрямовані на розуміння та залучення ключових аудиторій до створення, зміцнення або збереження сприятливих умов для просування інтересів, політики та цілей уряду держави шляхом використання скоординованих програм, планів, тем, повідомлень та продуктів, синхронізовані з діями всіх інструментів національної могутності».*

Серед американських військових сьогодні спостерігається уточнення термінології сфери стратегічних комунікацій. Зокрема, в контексті збройного протиборства введені в обіг та активно використовуються такі терміни як «інформаційний простір» (Information Environment), «командирська комунікаційна синхронізація» (Commander's Communication Synchronization), «військові комунікаційні спроможності та дії» (Military Communication Capabilities and Activities), «інформаційні спроможності» (Information-related capabilities).

Американський досвід корисний і заслуговує нашої уваги щонайменше по напрямкам виявлення та оперативного реагування на інформаційні загрози, нормативно-правового регулювання дій в інформаційному просторі, розвитку

необхідних організаційних структур, діяльності державних установ і військових формувань в інформаційному просторі та через інформаційний простір.

Для України існує дуже багато причин активно просувати свої інтереси за кордоном, бути присутніми в світовому інформаційному просторі, захищати власне інформаційне поле. Інакше держава не зможе бути суб'єктом формування порядку денного в регіоні та у відношенні нашої власної держави. В умовах інформаційної агресії проти України така діяльність є надскладною. Але у будь-якому випадку наші урядові інституції разом з структурами громадянського суспільства мають пройти цей шлях та стати успішними. Відповідно, урахування кращих практик наших зарубіжних колег дозволить прискорити ці процеси та уникнути певних помилок.

Британський дослідник і практик у сфері стратегічних комунікацій С. Тетхем (Steve Tatham) пояснював стратегічні комунікації за аналогією з оркестром. Диригентом цього оркестру є уряд як центр влади. Музична партитура – це план стратегічних комунікацій, а сам оркестр складається із різних груп функціональних елементів і (або) ліній операцій (згідно з цим планом). Музика – це наратив (розрахунок того, як тематично та у певній послідовності автори передаватимуть зміст певних подій до аудиторій). *Наратив* – це не просто якась історія. Всі музичні інструменти, що мають різноманітні тони та характеристики, працюють в гармонії під час концерту для створення музики, яку б слухачі сприймали. Вплив під час концерту досягається координацією дій диригента, який поєднує різні інструменти відповідно до музичної партитури. Неправильно зіграні музикантом ноти псують злагодженість виконання концерту. Залежно від ефекту, який потрібно досягти, різні частини оркестру мають бути задіяні у різний час чи з різною силою. Темп музики теж змінюється залежно від того, якого ефекту бажає досягти диригент.

Вплив концерту на аудиторію виражається її позитивними або негативними реакціями, такими як оплески, сон слухачів або залишення ними концерту. Ці реакції, сприймані як зворотний зв'язок, допомагають диригенту і музикантам виправляти свої недоліки; у разі позитивної реакції вони продовжують концерт із завзяттям. Планування стратегічних комунікацій і робочі групи (які залучають до своєї роботи представників стратегічних

комунікацій) відповідно до моделі «оркестру» об'єднують дії таких компонентів і дисциплін, як публічна дипломатія, ЗГ, інформаційні, психологічні та військові операції під контролем уряду згідно з його намірами (метою) впливати на цільову аудиторію відповідно до плану, оцінювати результати, вимірювати реакцію аудиторії і забезпечувати зворотний зв'язок. Уряд використовує стратегічне спілкування як «парасолькову» дисципліну, щоб ефективно використовувати вищезазначені компоненти та дисципліни. Щодо різниці між поняттями «наратив» та «історія», то американський професор С. Корман (Steve Corman) вважав, що «історія говорить про події в певній послідовності. *Наратив* – це система історій» (Гребенюк М. В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО: навч. посіб. К.: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 180 с.).

Напруженість у міждержавних відносинах, особливості суспільних перетворень як на міжнародному рівні, так і в Україні актуалізували питання підвищення ролі стратегічних комунікацій у системі державного управління. Як свідчить аудит комунікаційних ресурсів міністерств, окреслені проблеми сьогодні в Україні поглиблюються. Це зумовлено тим, що відсутня єдина система комунікаційного менеджменту в уряді; чинне законодавство та більшість державних процедур не відображають сучасних потреб; немає загальної функції стратегічних комунікацій, більшість функціональних обов'язків спеціалістів зводиться до тактичних дій, які частіше реактивні та спрямовані на розв'язання поточних проблем. Не здійснюються прогнозування та стратегічне планування, що базуються на запиті від громадськості; відсутні або не налагоджені внутрішня комунікація та співпраця між відділами, деякі міністерства не намагаються встановити комунікацію та співпрацювати з іншими міністерствами; міністерства орієнтовані на донесення своїх повідомлень, які інколи не корелюються зі стратегією чи політикою уряду, що призводить до дуже низької обізнаності щодо останніх; немає цілісної системи передачі знань та навичок, єдиних баз даних – кожна команда все починає з нуля; існуюча система заохочень та мотивації персоналу не спонукає до впровадження необхідних змін.

Показовим є те, що у Плані пріоритетних дій уряду на 2016 рік, затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України (КМУ) від 27



травня 2016 р. № 418-р, наголошено на тому, що існуюча система урядових, стратегічних та кризових комунікацій державних органів є неефективною, неповороткою та не відповідає вимогам часу. Крім того, відсутні: послідовна комунікація КМУ з населенням щодо реформ; комплексний підхід щодо соціальних інформаційних кампаній; внутрішня комунікація органів влади щодо спільних цілей.

Ключовим завданням держави на найближчу перспективу є налагодження та забезпечення на належному рівні комунікацій як у самих міністерствах, відомствах та між ними, так і комунікації із суспільством у цілому.

Український дослідник Є. Романенко наголошує, що в сучасних умовах стратегічна комунікація в системі державного управління стає особливо результативною, оскільки передбачає реалізацію трьох основних цілей: передачу інформації, трансформацію позиції громадськості у ставленні до державно-управлінських інституцій та зміну поведінки громадянина. Це відкриває нові можливості для участі громадськості в процесах формування та реалізації державної політики, що дає змогу зробити її більш відкритою, прозорою та демократичною.

В. Ліпкан, зокрема, вважає, що стратегічні комунікації в суспільстві знань перетворюються в системоутворюючу складову сучасної цивілізації та виступають умовою її глобальних (причому варіативних) трансформацій.

Є. Тихомирова у статті «Стратегічні комунікації ЄС: інституціональний вимір» зазначає, що стратегічні комунікації мають важливе значення для забезпечення швидких фактичних відповідей на запити громадськості і підвищення рівня її поінформованості про гібридні загрози, є основним фактором забезпечення соціальної стабільності. *Стратегія комунікацій у сфері європейської інтеграції на 2018–2021 роки схвалено Розпорядженням КМУ від 25 жовтня 2017 р. № 779-р.*: Інтеграція України в європейський простір з метою набуття у майбутньому членства в ЄС є цивілізаційним вибором країни, який визначено Законом України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». Реалізація Стратегії забезпечуватиметься спільними зусиллями та тісною співпрацею органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, бізнесу, засобів масової інформації, міжнародних організацій.

Перспектива членства в ЄС України як невід'ємної частини Європи є стратегічним напрямом перетворень в країні, які орієнтовані на чинну в державах – членах ЄС модель соціально-економічного розвитку.

Стратегічна комунікація повинна повною мірою використовувати медіа, як традиційні – друковані ЗМІ, візуальні та аудіомедіа, так і інтернет-ЗМІ та соціальні мережі. Крім того, держави-члени, щоб викрити гібридні загрози, повинні розробити координаційні механізми стратегічних комунікацій для трактування і обліку дезінформації.

Відповідно до Указу Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 «Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020» стратегічні комунікації є дієвим інструментом удосконалення системи державного управління, формування міжнародного іміджу тощо. Президент України зазначив, що «...програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі фокусуватиметься на забезпеченні інституційної спроможності для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій».

До завдань національної системи стратегічних комунікацій В. Ліпкан відносить: 1) розширення можливостей сектору безпеки і оборони у сфері стратегічних комунікацій на стратегічному та операційному рівнях, а також розвиток культури стратегічних комунікацій державних органів влади України; 2) налагодження міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій шляхом запровадження сучасних і дієвих комунікативних механізмів та процесів; 3) створення можливостей для навчання стратегічних комунікацій представників сектору безпеки і оборони та української влади загалом на базі багато- і двосторонніх форматів.

Стратегічні комунікації є унікальним методом геополітики держави. Вони виконують конкретні функції в рамках як внутрішньо-, так і зовнішньополітичних дій держави. На підставі аналізу сутності стратегічних комунікацій в системі державного управління можна виокремити завдання, що полягають у розширенні сфери впливу держави як у межах країни, так і на міжнародному рівні. Це зумовлює необхідність стратегічного планування, важливою вимогою якого є врахування запитів конкретної цільової аудиторії. Стратегічні комунікації, з одного боку, є сполучною ланкою між державними органами та суспільством, а з другого – потужним бар'єром на шляху до

узурпації влади та монополізації вузьким колом державних діячів імперативного права на владу та процеси ухвалення управлінських рішень.

В останній редакції Воєнної доктрини України подано нормативне визначення стратегічних комунікацій, під якими розуміється *«скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави»*.

Ефективне комунікаційне забезпечення будь-якої інституції передбачає розробку для кожної контактної аудиторії своєї конкретної комунікаційної стратегії, орієнтованої на об'єкти стратегічних інтересів. З них і формується сукупна базова комунікаційна стратегія організації.

У найбільш широкому розумінні «стратегічні комунікації» є процесом інтеграції досліджень сприйняття аудиторії та зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і врахування отриманих результатів під час реалізації політики, планування та операцій на кожному рівні. Стратегічні комунікації – це спрямування за одним вектором великої кількості різних видів діяльності (наприклад: політичний процес, зв'язки з громадськістю, інформаційні операції тощо), кожна з яких справляє вплив на підтримку національних цілей. Стратегічні комунікації, по суті, означають обмін (під час спілкування) смислами/ідеями на підтримку національних цілей (тобто стратегічно). Для цього процесу слухати є так само важливим, як і «транслювати». Стратегічні комунікації передусім є діяльністю з гармонізації тем, ідей, образів і дій. Прийнято вважати, що стратегічні комунікації – це не просто питання «повідомлення», «відправника» і «отримувача» за класичною схемою комунікативного акту. Стратегічні комунікації передбачають діалог і підхід до побудови відносин на основі уважного ставлення до культурних та історичних особливостей, місцевих способів ведення справ і виявлення місцевих лідерів думок.

Отже, стратегічні комунікації є одночасно і процесом (узгодження слів і справ з метою впливу та надання інформації), і результатом цього процесу. Сутність стратегічних комунікацій полягає в тому, що сформульовані для різних цільових аудиторій меседжі не конфліктують не суперечать один одному.

Стратегічна комунікація – це системна комунікація, орієнтована на встановлення довгострокових взаємозв'язків між організацією, її зовнішніми і внутрішніми аудиторіями, які допомагають досягати організаційних цілей. Стратегічна комунікація орієнтована не стільки на короткочасні потреби/бажання цільових аудиторій, скільки на їх цінності. Стратегічна комунікація нерозривно пов'язана з управлінськими процесами: планування, регулювання, контроль. Очевидно, що її успіх залежить не лише від ефективності комунікації, але й від ефективності основної діяльності організації.

Стратегічна комунікація завжди орієнтована на життєві цінності цільової аудиторії: свободу, незалежність, прагнення успіху, гордість, кохання, віру тощо. На відміну від зосередження лише на тактичних інтересах, потребах і бажаннях, орієнтація на цінності допомагає встановити довгострокове взаєморозуміння й ефективну комунікацію з цільовими аудиторіями. Ефективними вважаються такі стратегічні комунікації, що не вичерпуються спрямуванням на одну конкретну цільову аудиторію, а беруть до уваги ймовірні наслідки сприйняття конкретного меседжу всіма іншими можливими цільовими аудиторіями.

Ключовими компонентами процесу реалізації стратегічних комунікацій є:

а) розуміння владою суспільства, його інформування та залучення для просування інтересів і цілей через вплив на сприйняття, настанови, переконання та поведінку;

б) узгодження дій, зображень, висловлювань на підтримку політики й планування з метою досягнення всеосяжних стратегічних цілей (*overarching strategic objectives*);

в) визнання того, що всі операції і види діяльності є важливими компонентами процесу комунікації, оскільки все, що говорить і робить комунікаційний центр – або не спромігся сказати й зробити цей центр, має передбачувані й непередбачувані наслідки для цільових і нецільових аудиторій;

г) визнання того, що стратегічні комунікації є не додатковими діями, а невід'ємною частиною планування та реалізації усіх операцій та видів діяльності.

Сукупність представлених управлінських процедур і операцій об'єднується в рамках менеджменту стратегічних комунікацій, який узагальнено визначається як професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як усередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різного рівня спільнотами та індивідами, що представляють організацію та її середовище. У діяльності Уряду стратегічні комунікації – це системна комунікація, орієнтована на встановлення довгострокових взаємозв'язків між органами державної влади та суспільством. Стратегічні комунікації – це дієвий інструмент упровадження системних довготривалих змін та реформ. На думку фахівців зі стратегічних комунікацій, найважливішими проблемами менеджменту комунікацій є:

- 54,9 % – освоєння результатів розвитку цифрових технологій і соціальних мереж;
- 44,0 % – створення мереж між бізнес-стратегією та комунікацією;
- 37,2 % – вирішення проблем стійкого розвитку і соціальної відповідальності;
- 35,1 % – задоволення потреб у більшій прозорості та знайдення активної аудиторії;
- 30,1 % – завоювання і збереження довіри.

Основними завданнями менеджменту стратегічних комунікацій протягом найближчих кількох років залишаться освоєння результатів цифрової еволюції і розвитку соціальних мереж – їх відзначили 54,9 % респондентів. Згідно з результатами дослідження, з кожним роком значимість цих завдань зростає, так само як і потреба в більшій прозорості й ефективній взаємодії з активною аудиторією. Деякі питання зберегли свою важливість на колишньому рівні (наприклад, одне з вторинних завдань – зв'язування бізнес-стратегії та комунікації), а деякі стали вважатися менш значимими, наприклад, завоювання довіри.

Троє з десяти фахівців заявляють, що формування та підтримка довірчих відносин стане головним завданням стратегічних комунікацій протягом

найближчих трьох років. При побудові довірчих відносин із зацікавленими особами практично кожен респондент (93,2 %) зазначив, що прагне підвищити лояльність до своєї організації і (або) її брендів. Інші об'єкти довіри (керівники організації (люди), ринки або бізнес в цілому (соціальні системи)) були названі менш актуальними – їх відзначили менше 80 % респондентів. Однак в акціонерних компаніях і державних організаціях, як і раніше, залишається актуальним формування довірливого ставлення до конкретних людей.

Питання покращення комунікації із суспільством стоїть на порядку денному в Уряді. Твердження, які іноді доводиться чути, що нібито в Уряді цим питанням не переймаються – безпідставні. Такі твердження можуть бути справедливими щодо певної частини урядовців, але не до Уряду в цілому. Так, Департамент інформації та комунікацій з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів працює у кількох напрямках покращення комунікації. Для прикладу, запроваджені регулярні зустрічі прес-секретарів для координації висвітлення діяльності Уряду. Ведеться робота у напрямку збільшення відкритості даних, доступу до інформації, більш повного висвітлення роботи Уряду на веб-сайтах. Стимулюється проактивна кризова комунікація, робота на випередження, діалог (донедавна головним інструментом кризової комунікації були рубрики «Реагування на критику», що є майже на всіх сайтах ЦОВВ). Регулярно організуються тренінги та інші види навчань для держслужбовців, які забезпечують функцію комунікації. Налагоджена системна співпраця з донорами для залучення ресурсів на покращення комунікації.

У Доктрині інформаційної безпеки України саме це тлумачення взято за основу і термін «стратегічні комунікації» має таке значення: скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави (Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України»: Указ Президента України від 25 лютого 2017 р. № 47/2017).

Отже, більш узагальнено можемо визначити, що стратегічні комунікації – це не вид комунікаційної діяльності суб'єкта, а передусім особливі принципи управління комунікативним процесом та чинник, що сприяє реалізації стратегії

суб'єкта і механізм досягнення стратегічних цілей. Змістовим ядром стратегічних комунікацій є формування (стратегічного) наративу – переконливої сюжетної лінії, яка може пояснити події аргументовано і з якої можна дійти висновків щодо причин перебування держави в конфлікті, значення цього становища та щодо перспектив держави в разі успішного виходу з нього. Стратегічний наратив формується на підставі існуючих у суспільстві уявлень і цінностей. Л.Фрідман (*Freedman L. The Transformation of Strategic. The Adelphi Papers. 2006. Vol. 45; Is. 379. 9*) зазначив, що стратегічні наративи навмисно побудовані або посилені з ідей і думок, які вже циркулюють, вони пропонують інтерпретацію ситуації та підказують відповіді. Щоб бути ефективними, стратегічні наративи мають входити в резонанс із цінностями, інтересами й забобонами цільових аудиторій. Стратегічні наративи формулюють кінцеві стани і пропонують спосіб досягнення мети, забезпечуючи громадськість розумінням і сенсом подій, пов'язаних із застосуванням воєнної сили. Доктриною інформаційної безпеки України стратегічний наратив визначено як спеціально підготовлений текст, призначений для вербального викладення у процесі стратегічних комунікацій з метою інформаційного впливу на цільову аудиторію.

Отже, сутність стратегічних комунікацій, з огляду на їх специфіку та основні складові, полягає в об'єднанні, координації, активізації і використанні ресурсів та можливостей публічного управління, маркетингу, журналістики, соціології, психології, бізнесу й реклами. А це, у свою чергу, передбачає наявність великої кількості суб'єктів стратегічних комунікацій, їх різноспрямованих зв'язків, що являють собою систему.

Стратегічні комунікації в публічному управлінні не розглядаються як власність одного суб'єкта, органу влади, установи чи організації, оскільки кожна організаційна структура в межах формування та реалізації державної стратегії є частиною системи стратегічних комунікацій. Система стратегічних комунікацій формується суб'єктами та являє собою узгоджену за цілями й стратегічними пріоритетами діяльність державних і недержавних інституцій у сфері стратегічних комунікацій на засадах інформації взаємодії. Вона складається з мети, ідей, завдань, функцій, принципів, методів. З огляду на подані визначення можемо зауважити, що запровадження системи стратегічних



комунікацій потребує спеціального фахового рівня підготовки у працівників органів публічного управління, військовослужбовців, медійників, журналістів, соціологів тощо, адже всі вони мають узгоджено діяти для досягнення стратегічних цілей держави.

На думку К. Пола, стратегічні комунікації – це: вплив, що містить правду, прихильність до достовірності, і варто їх ототожнювати з “доброчесними переконаннями”; узгоджені дії, повідомлення, образи та інші форми участі для інформування, впливу з метою переконання цільової аудиторії на підтримку національних цілей. Тобто в основі стратегічних комунікацій є благотворний вплив, який не можна ототожнювати з маніпуляцією, обманом та пропагандою, – це неадекватні форми впливу, які є нестійкими в сучасному інформаційному середовищі й підривають довіру до нинішніх та майбутніх повідомлень, докладених зусиль і суб’єкта в цілому.

Визначень стратегічної комунікації для бізнесу та інших організацій існує ще більше. Одне з популярних було сформульовано у статті «Імператив стратегічної комунікації» у журналі MIT Sloan Management Review (Том 46, № 3, Весна 2005). *Автори визначають стратегічну комунікацію як комунікацію, узгоджену із загальною стратегією організації, для вдосконалення її стратегічного позиціонування.*

У першому випуску Міжнародного журналу стратегічних комунікацій сформульовано визначення: *цілеспрямоване використання комунікації організацією для виконання своєї місії.*

З цих визначень можна зробити висновок про основні риси стратегічної комунікації – *це нерозривний зв’язок із стратегією організації та інтегрованість (вона пронизує та об’єднує широкий спектр процесів всередині та за межами організації).*

Щодо використання терміну в однині або множині. Статистика використання цих термінів у гугл букс показує, що вживають обидва варіанти. Стратегічна комунікація (в однині) – зустрічається дещо частіше. Ми також дотримуємося саме цієї форми. І не лише через розповсюдженість, а тому, що вона додатково підкреслює інтегрований характер стратегічної комунікації.



Визначень комунікаційної стратегії також існує велика кількість. Ми дотримуємося найпростішого підходу: комунікаційна стратегія – це докладна відповідь на питання що, кому, як, в яких умовах, коли та навіщо ми комунікуємо.

*Комунікативна стратегія* – частина стратегії бренду або компанії метою якої є побудова ефективного обміну інформацією з цільовими сегментами для просування бренду компанії і отримання зворотного зв'язку.

*Чим стратегічна комунікація відрізняється від піару?*

«Піар», тобто зв'язки з громадськістю (public relations), – це комунікація із зовнішніми стейкхолдерами. У той час, як стратегічна комунікація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Зв'язки з громадськістю – одна з його складових. Інші – це організаційні (внутрішні) та маркетингові комунікації.

*Як саме стратегічна комунікація допомагає досягати цілей організації?*

Запорука ефективної стратегічної комунікації – це побудова комунікаційної стратегії на основі місії, цілей, завдань та плану розвитку організації.

Внутрішня комунікація допомагає мотивувати співробітників, простіше впроваджувати зміни в організації, реалізовувати програми навчання персоналу та багато іншого. Наприклад, якщо компанія, яка виробляє програмне забезпечення, хоче поліпшити клієнтський сервіс, цьому сприятиме внутрішня комунікація, яка просуває цінності та принципи такі як взаємоповага та особистий розвиток. Комунікаційна стратегія має, серед іншого базуватися на цих цінностях та включати в себе тематичні комунікаційні кампанії які інформують співробітників щодо принципів якісного клієнтського сервісу, мотивують проходити курси підвищення кваліфікації тощо.

Зовнішня складова стратегічної комунікації найчастіше спрямована на залучення та утримання клієнтів, формування позитивного публічного іміджу організації як партнера та роботодавця. Вона допомагає досягнути таких цілей організації як підвищення прибутків, спрощення співпраці з партнерами та залучення талантів.

У випадку громадських та політичних організацій основними цілями, яких можна досягнути за допомогою стратегічної комунікації буде залучення прихильників та волонтерів, публічне просування та адвокація ініціатив. А

внутрішні комунікації так само, як і у бізнесі, допомагають підвищити вмотивованість співробітників та ефективність їхньої роботи.

*Із чого складається комунікаційна стратегія?* Основні розділи покликані дати відповідь на ключові питання: що, кому, як, в яких умовах, коли та навіщо ми комунікуємо. Звісно, в процесі розробки стратегії це перелік можна і потрібно доповнити та конкретизувати. Структура комунікаційної стратегії будується за ієрархічним принципом – від місії і до плану дій, бюджету та оцінки ефективності. Нижче наведено орієнтовну структуру комунікаційної стратегії.



- **Розділ 3:** Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST)
- **Розділ 4:** Матриця стейкхолдерів (зацікавлених сторін)
- **Розділ 5:** Аналіз ризиків (частота, вплив, способи уникнення)
- **Розділ 6:** Аналіз сценаріїв, опис декількох найбільш імовірних
- **Розділ 7:** Цільове позиціонування (на основі існуючого бренду, або розробка нового бренду)
- **Розділ 8:** Ключовий меседж та меседж-бокс
- **Розділ 9:** Tone of voice – тональність комунікації
- **Розділ 10:** Канали та інструменти комунікації
- **Розділ 11:** Алгоритми кризової комунікації
- **Розділ 12:** Графік реалізації (варіативний, з урахуванням найбільш імовірних сценаріїв)
- **Розділ 13:** Бюджет
- **Розділ 14:** Оцінка ефективності.

## Висновки

Ефективна комунікаційна стратегія – це джерело, яке містить відповіді на щоденні питання «що ми комуїнкуємо сьогодні», «навіщо ми це робимо», «хто наша цільова аудиторія».

Комунікаційна стратегія містить план реалізації. Цей план зазвичай є рамковим, високорівневим, але містить ключові формати комунікації та тематичні кампанії, тобто відповідає на питання «що ми комуїнкуємо цього місяця». На основі цього плану необхідно щомісяця складати детальний комунікаційний план. Тоді ви завжди матимете відповідь на питання «що ми комуїнкуємо сьогодні?» та «як це вкладається у “більшу картину” цілей організації».

Дієва комунікаційна стратегія також містить аналіз ризиків та алгоритми комунікації у кризових ситуаціях. Наприклад, якщо ваші конкуренти запустили проти вас кампанію дезінформації, ви можете швидше почати діяти у відповідь. А за умови застосування стратегічної комунікації протягом певного часу, у вас буде сформований позитивний публічний образ. «Репутаційна броня», зруйнувати яку значно складніше, ніж зафіксувати у медіапросторі брехню про організацію з нульовою репутацією.

#### **Рекомендована література до теми:**

1. Гребенюк М. В. Основи стратегічних комунікацій за стандартами НАТО: навч. посіб. Київ: НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2017. 180 с.
2. Дубов Д. Формування концепту «Стратегічні комунікації у США: до історії виникнення та розуміння поняття»: зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. 20 травня 2016 р., Чернівці / відп. ред. В.П. Фісанов. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2016. С. 8-12.
3. Кушнір О.В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні [Електронний ресурс]. URL: <http://goal-int.org/ponyattya-tasutnist-strategichnixkomunikacii-u-suchasnomuukrainskomu-derzhavotvorenni/>.
4. Кушнір О. В., Максименко Ю.Є. Зміст стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні // Глобальна організація союзницького лідерства. 2016. [Електронний ресурс]. URL: <http://goal-int.org/zmist-strategichnix-komunikacij-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni/>.
5. Ліпкан В.А. Завдання національної системи стратегічних комунікацій [Електронний ресурс]. URL: [http://sensor.net.ua/blogs/3697/zavdannya\\_natsonalno\\_sistemi\\_strategchnih\\_komunikatsiyi](http://sensor.net.ua/blogs/3697/zavdannya_natsonalno_sistemi_strategchnih_komunikatsiyi).

6. Ліпкан В. А. Роль стратегічних комунікацій в протидії гібридній війні проти України [Електронний ресурс]. URL: <http://goal-int.org/rol-strategichnixkomunikacij-v-protidii-gibridnij-vijni-proti-Ukraini/>.
7. Ліпкан В. А. Поняття та структура стратегічних комунікацій на сучасному етапі державотворення [Електронний ресурс]. URL: <http://stratcom.co.ua/ponyattya-ta-struktura-strategichnih-komunikatsij-nasuchasnomu-etapi-derzhavotvorennya/>.
8. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 р. [Електронний ресурс]. Розпорядження КМУ від 27 трав. 2016 р. № 418-р. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249104044>.
9. Романенко Є. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз: монографія. Київ : НАДУ, 2014. С. 5–6.
10. Сивак Т. Аналіз передумов становлення системи стратегічних комунікацій в державному управлінні [Електронний ресурс]. URL: <http://goal-int.org/analiz-peredumov-stanovlennyasistemi-strategichnix-komunikacij-v-derzhavnomuupravlinni/>.
11. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 рр. [Електронний ресурс]: засідання Каб. Міністрів України від 24 черв. 2016 р. URL: [http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=249140701&cat\\_id=246711250](http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249140701&cat_id=246711250).
12. Тихомирова Є. Стратегічні комунікації ЄС: інституціональний вимір. Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку. 2016. № 4. С. 103–112.
13. Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2020» [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
14. Стратегічні комунікації: [словник] / Т. В. Попова, В. А. Ліпкан / за заг. ред. В. А. Ліпкана. Київ: ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.
15. Стратегічні комунікації: підручн. Київ: Вадекс, 2019. 446 с.