

Публічна комунікація

навчальний посібник

Черкаси
2020

УДК 316.77(075.4)

Схвалено Вченою радою Черкаського національного університету імені
Богдана Хмельницького
(протокол № 7 від 20 травня 2020 р.)

Автори:

В. І. Шарий (передмова, розділи 2,3; п. 4.1, 5.2 (0,5), 7.2); О.В. Черевко (п. 5.1); Л.Я. Самойленко(п. 4.2, 6.1); А. О. Овчаренко(п. 1.1, 1.2);
О. О. Дем'яненко (п.1.3); Б. М. Калініченко (7.1); В. В. Батушан
(п. 6.2); Н. О. Кравцова (5.2 (0,5))

Рецензенти:

Толуб'як Віталій Семенович, доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту та публічного управління Тернопільського національного економічного університету;

Гончаренко Ірина Георгіївна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри фінансів Черкаського державного технологічного університету

Публічна комунікація: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 052 «Політологія» й слухачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / авт. кол. : В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко, О. О. Дем'яненко, Б. М. Калініченко, В. В. Батушан, Н. О. Кравцова; за заг. ред. д. держ. упр. В. І. Шарого. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А., 2020. – 330 с.

ISBN 978-966-920-

У навчальному посібнику висвітлено сутність публічної комунікації в умовах формування європейської медіа політики, процеси публічної комунікації, цілі та завдання державних служб зі зв'язків з громадськістю, методи організації негативної інформаційної кампанії, методи роботи із засобами масової інформації під час проведення політичних кампаній, імідж країни в інформаційному суспільстві, стратегію інформаційної війни.

Для студентів, слухачів, викладачів, науковців вищих навчальних закладів.

В.І. Шарий, 2020.
О.В. Черевко, 2020.
Л.Я. Самойленко, 2020.
А.О. Овчаренко, 2020
О.О. Дем'яненко, 2020
Б.М. Калініченко, 2020
В.В. Батушан, 2020
Н.О. Кравцова, 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
-----------------	---

Розділ 1

СУТНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ МЕДІА ПОЛІТИКИ	9
1.1. PR як спосіб формування комунікаційних відносин	10
1.2. Європейська медіа політика.....	28
1.3. Громадська участь як публічна комунікація	47

Розділ 2

ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБ ЗІ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ	65
2.1. Провідні напрями організації сфери зв'язків із громадськістю.....	66
2.2. Інформаційний супровід публічної політики.....	78
2.3. Зв'язки із громадськістю в умовах кризи	89

Розділ 3

МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НЕГАТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ	103
3.1. Механізми маніпуляції суспільною свідомістю	104
3.2. Спеціальні методи навчання фахівців із зв'язків з громадськістю щодо протидії маніпуляціям.....	127
3.2.1. Практичне завдання 1.	136
3.2.2. Практичне завдання 2.	139
3.2.3. Практичне завдання 3.	143

Розділ 4	
МЕТОДИ РОБОТИ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	
ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ПОЛІТИЧНИХ КАМПАНІЙ.....	147
4.1. Способи використання ЗМІ у виборчих кампаніях	148
4.1.1 Практичне завдання	161
4.2. Форми, жанри й техніка підготовки матеріалів для публікації	165
Розділ 5	
ІМІДЖ КРАЇНИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ.....	185
5.1. Іміджева стратегія країни	186
5.2. Процес створення національного бренда	201
5.2.1. Ділова гра	221
Розділ 6	
ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ Розділ 5	
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	225
6. 1. Психологія публічної комунікації керівника	226
6.2. Стратегія підготовки політичного лідера та політичного керівника в системі державного управління	250
6.2.1. Практичне завдання	293
Розділ 7	
ТЕХНОЛОГІЯ «МЕРЕЖЕВОЇ» ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ	297
7.1. Механізм ведення «мережевої» інформаційної війни	298
7.2. Сегменти «мережі» атакуючої сторони в атакованому суспільстві.....	315
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	323

Передмова

Публічна комунікація призначена для ефективної взаємодії з різними аудиторіями. Це сукупність механізмів, методів, способів, засобів спілкування між різними учасниками відповідного процесу. Основними засобами (інструментами) комунікації є сайти в Інтернеті, електронна пошта, мобільний зв'язок та ін.

Основна проблема, що пов'язана з реалізацією публічної комунікації, – необхідність її абсолютної відповідності змісту відповідної організації (кампанії).

Публічна комунікація дає можливість вирішувати такі завдання: розширення аудиторії, яка реально бере участь у конкретному діалозі, практично до нескінченності; адаптація змісту організації до потреб і інтересів аудиторії; встановлення абсолютного контакту з аудиторіями для вирішення будь яких завдань суб'єктів відповідних відносин; інтеграція різних політичних і інформаційних систем; забезпечення чутливості політичних організацій до змін усіх аспектів політичної кон'юнктури тощо.

В умовах публічної комунікації реалізується інтерактивна форма взаємовідносин держави та громадянина з можливістю широкого контролю державної діяльності інститутами громадянського суспільства. При цьому реалізується й легітимність рішень влади. Громадяни мають можливість брати участь у вирішенні державних питань незалежно від їх місця перебування.

Водночас поняття «PR» стало однією з ознак нового часу. Зазначимо, що часто густо вуалюється його соціально-конструктивна сутність, а увага зосереджується, здебільшого, на елементах, що помітні й неозброєним оком. Фактично PR є унікальним мистецтвом налагоджування й підтримання взаємовигідних відносин між владою, організаціями та громадськістю на засадах рівноправного партнерства.

Світовий досвід доводить, що можна пом'якшити негативне ставлення, яке склалося у певних груп громадськості, до керівних державних і інших нових структур суспільства, до політичних інститутів, що широко розгортають свою діяльність.

Зважаючи на це, оволодіння наукою зв'язків із громадськістю, публічною комунікацією набуває особливого значення. Не викликає сумніву факт, що основами публічної комунікації повинні всебічно оволодіти лідери й активісти політичних партій, громадських організацій, державні службовці й посадові особи місцевого самоврядування. Це потрібно й для того, щоб відповідати рівню стандартів сучасної демократії, вимогам цивілізованих ринкових відносин, умовам входження до категорії розвинених країн світу. Таким чином, необхідно замінювати прогалини в знаннях, що виникли через відсутність систематизованого уявлення про теорію, методологію й методику публічної комунікації.

Засоби масової інформації становлять складний і розмаїтий інститут. Він складається з багатьох органів і елементів. Вони призначені для реалізації широко-масштабних (в цілому) завдань інформування населення про події, що відбуваються в світі, регіоні, країні, а також про певні (конкретні) явища. Це і приватний підприємницький інститут, галузь економіки, в якій можуть бути зайняті десятки (й сотні) тисяч людей. Їх еко-

номічна діяльність ґрунтується на зборі, виробництві, збереженні та продажу інформації, наприклад: публікації, покази, поширення та ін. У цій якості функціонування засобів масової інформації підпорядковується законам ринкової економіки.

Таким чином, комерційне підґрунтя, на якому базуються більшість органів і організацій ЗМІ, є байдужим до змісту інформації. Тут бачиться доцільною цитата: «Нічого особистого – це бізнес». Передбачається ринкове використання інформації для продажу якомога більшому колу публіки.

Такий підхід суперечить принципам соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства, фактично підштовхуючи до того, щоб ставитися до громадськості як до об'єкта маніпулювання виключно в інтересах суб'єктів, сприятливий імідж яких створюється за будь яку ціну.

Однак, обдурювати всю громадськість (при тому постійно), не вдавалося ще нікому.



Розділ 1

СУТНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ
КОМУНІКАЦІЇ В УМОВАХ
ФОРМУВАННЯ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ
МЕДІА ПОЛІТИКИ

1.1. PR як спосіб формування комунікаційних відносин

Зв'язки з громадськістю можна розглядати з різних точок зору: дуже широко, як будь-який вид спілкування з громадськістю на основі інтересів, вужче, як форму організаційної комунікації або навіть як частину соціальної системи, в якій PR відіграє роль мирного вирішення конфліктів за допомогою професійно організованого обміну думками.

Глиняна табличка, знайдена в стародавньому Іраку, яка пропонує більш досконалі методи ведення сільського господарства, іноді вважається першим відомим прикладом зв'язків з громадськістю. Вавилонські, єгипетські і перські лідери створили піраміди, обеліски і статуї для просування свого божественного права. Крім того, канони магії або релігійних авторитетів використовувалися для переконання громадськості в правлінні царя або фараона.

Термін увійшов у суспільну свідомість на початку ХХ-го століття. PR спочатку розумівся як спосіб управління масами. Теорії Зигмунда Фрейда є основою. Перші великі PR-кампанії в сучасному розумінні були здійснені в США в 1910-х і 1920-х роках. Німецький націонал-соціалізм, зокрема, визнав потенціал і послідовно використовував результати США у своїй політичній пропаганді. До 1980-х років теоретична побудова

залишалося, зокрема, професійною практикою. Дж. Груніг і Т. Хунт (1984, США) описують PR як «управління комунікацією між організацією і її громадськістю»¹, а Ф. Ронненбергер і М. Рюль (1992, Німеччина) першими розробили наукові теорії².

Сьогодні PR використовується як професійно розроблений порядок спілкування, перш за все для захисту інтересів клієнтів. Для цього визначаються власні позиції, аналізуються думки, локалізуються інтереси і групи зацікавлених сторін, інформація готується спеціально для цільової групи і доводиться до суспільної свідомості за допомогою обраних засобів комунікації, від прес-релізу до блогів і соціальних мереж, а також для обговорення з журналістами. Компанії, продукти, ідеології, а також люди можуть бути в центрі уваги PR-діяльності. Основними компетенціями є хороший контакт з мультиплікаторами (наприклад, журналістами, блогерами), глибоке розуміння мови, концептуальна сила і високий рівень творчого підходу, за допомогою якого обрані теми можуть бути підняті в громадській обізнаності в конкурентній боротьбі за увагу.

Термін «зв'язки з громадськістю – Public Relations (PR) – англ.», запозичений зі Сполучених Штатів, по суті асоціюється з терміном «зв'язки з громадськістю – Öffentlichkeitsarbeit – нім.» в Німеччині, хоча напрямок описуваних об'єктів відрізняється. У той час як термін «Öffentlichkeitsarbeit» позначає чисту діяльність, термін «зв'язки з громадськістю (PR)» фокусується на аспекті побудови відносин з громадськістю. На додаток до прагматичних визначень, які насамперед визначають PR з точки зору вигоди і завдань, з середини 1980-х років все частіше з'являються наукові визначення. Під PR

¹ J. E. Grunig / T. Hunt. Managing Public Relations. New York, etc., 1984

² F. Ronnenberg / M. Rühl. Theorie der Publik Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992

тут розуміється більш докладно «управління комунікаціями» в організаціях і для них (це включає, зокрема, комерційні підприємства, асоціації, некомерційні організації, партії та органи виконавчої влади), а також як антропологічна константа: «Кожне спілкування з громадськістю передбачає більш одного спілкування; воно намічене або спонтанне, свідоме чи несвідоме, для створення відносин з аудиторією. В принципі, будь-яке спілкування з громадськістю – це зв'язки з громадськістю»³.

У Німеччині термін PR пов'язаний з Альбертом Оеклом (1909-2001) і його працею «Керівництво по ПР» (1964). Оекл засновує свою книгу на визначенні Міжнародної асоціації зі зв'язків з громадськістю (IPRA), яка розглядає PR як функцію управління. Відповідно до цього ключові кваліфікації включають безперервний і систематичний спосіб роботи з метою отримати підтримку сьогодні або в майбутньому. Для досягнення цієї мети PR використовує дані досліджень громадської думки і максимально коригує власний підхід. За словами Альберта Оекла, систематично підготовлена і цільова інформація для конкретної групи повинна зробити співпрацю між компанією і громадськістю більш продуктивною і служити загальним інтересам⁴.

Сьогодні немає єдиного погляду на історичне підґрунтя PR. Залежно від того, як використовується визначення, згадуються різні епохи і суспільства, в яких починається PR – на підставі визначення PR як управління комунікацією і зворотного висновку про те, що кожне управління комунікацією вже є PR. Сучасні теорії описують відносини з громадськістю як репута-

³ H. Avenarius. Publik Relations: Die Grundform der Gesellschaftlichen Kommunikationen. Darmstadt, 2008

⁴ A. Oeckl. Handbuch der Public Relations. München, 1964, S. 84.

цію і організаційне управління. В кінцевому рахунку, зв'язки з громадськістю – це професійна сфера діяльності, в якій (комунікаційні) інтереси відповідного клієнта систематично реалізуються по відношенню до різних публічних сфер⁵.

У своїй основній роботі «Теорія суспільних відносин. Проект» (1992) Франц Роннебергер і Манфред Рюль припускають, що форми PR вже існували в грецькому полісі, оскільки організації і «системи» в той час вже шукали «публічного» визнання⁶. Едвард Бернайс (1891-1995), першим написав книгу з піару, переніс початок у давню Вавилонію, а також в Сирію і Персію. Аристотель як засновник сучасної риторики також згадується як прабатько піару⁷.

Багаторівнева модель Гюнтера Бентеле пропонує інтегративний підхід: «Розроблені людьми комунікаційні системи і засоби масової інформації (засоби комунікації), які після створення виявилися корисними для окремих людей, соціальних підсистем або цілих громад, зазвичай зберігаються в історії людства, хоча й іноді тільки ціною зміни функції в системі більш високого рівня»⁸. Тому Бентеле не вибирає один з історичних підходів, який є єдино вірний, а призначає різні соціальні функції різним підходам і, таким чином, може показати розвиток функцій PR в соціальних системах. Завдяки цій диференціації старі, вже розроблені функції залишаються і розширюються⁹.

⁵ A. Zerfaß. Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden, 2004

⁶ F. Ronnenberg/M. Rühl. Theorie der Publik Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992

⁷ E. Bernays. Crystallizing Public Opinion. Boni and Liveright New York [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eduardolbm.files.wordpress.com/2014/10/crystallizing-public-opinion-edward-bernays.pdf>

⁸ G. Bentele/R. Fröhlich/P. Szyszka (Hrsg). Handbuch der Publik Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden, 2005

⁹ G. Bentele. Öffentliches Vertrauen, normative und soziale Grundlagen für Publik Relations. Wiesbaden, 1994, S. in: Armbrrecht, W./Zabel, U. (Hrsg.): Normative Aspekte der Public Relations, S. 131-158

Одним з перших консультантів із зв'язків з громадськістю в сьогоденні був Айві Ледбеттер Лі (1877-1934). Він створив одне з перших PR-агентств в Сполучених Штатах (Паркер і Лі) і працював, зокрема, в компаніях сім'ї Рокфеллера (у зв'язку з різаниною в Ладлоу в 1914 році)¹⁰. Поряд з «декларацією принципів» Лі розробив для своїх дій один з перших моральних принципів PR: його уявлення про PR там абсолютно суперечать його власним діям: «Це не таємна прес-служба. Наша робота прозора. Наша мета – поширювати інформацію. Наш план полягає в тому, щоб швидко і точно інформувати пресу і населення Сполучених Штатів про факти, які представляють для них цінність і інтерес»¹¹.

У 1906 році Лі допоміг Пенсільванській залізниці отримати позитивну думку в ЗМІ після запрошення преси, висвітлити місце події на залізниці, не дивлячись на заперечення керівників. У той час секретність корпоративних операцій була звичайною практикою. Роботу Лі часто називають пропагандою. З вересня 1913 року по грудень 1914 Ладлоу відбувся один з смертоносних інцидентів під час страйку вугілля на півдні Колорадо, який тривав більше року. Страйк шахтарів проти шахтарів був організований в Колорадо трьома найбільшими компаніями: Colorado Fuel & Iron Company, що належить впливовій сім'ї Рокфеллерів; Rocky Mountain Fuel Company і Victor-amerikanische Fuel Company. Від імені родини Рокфеллерів Лі публікує «Факти про війну в Колорадо за промислову свободу», в яких міститься неправдива інформація, що вводила в оману. Лі попередив, що Рокфеллери втратили суспільну підтримку і

¹⁰ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://web.archive.org/web/20031022191210/http://libweb.princeton.edu/libraries/firestone/rbnc/finding_aids/lee.html

¹¹ S. M. Cutlip. The unseen power: Publik Relations. A History. Hillsdale, New Jersey, 1994

розробили стратегію, якої дотримувався Джуніор, щоб це виправити. Джуніору було необхідно подолати свою сором'язливість, особисто зустрітися з шахтарями і їх сім'ями, перевірити стан будинків і заводів, відвідати громадські заходи і, що найважливіше, уважно вислухати скарги. Це привернуло увагу засобів масової інформації, що відкрило шлях до врегулювання конфлікту і надання гуманізації версій Рокфеллерів. У відповідь робоча преса заявила, що Лі «перевернув факти з ніг на голову» і назвала його «платним брехуном», «найманим наклепником» і «отруйником громадської думки». До 1917 року компанії «Віфлеєм Стіл» проведуть рекламну кампанію проти передбачуваних помилок в них¹².

Батьком піару також іноді називають Едварда Л. Бернайса (1891-1995), племінника Зигмунда Фрейда. Він першим прочитав лекції зі зв'язків з громадськістю в Нью-Йоркському університеті.

У 1914 році президентом США Вудро Вільсоном Бернайс був призначений в «Комітет громадської інформації». Йому було доручено показати цілі уряду США в світлі Першої світової війни правдоподібними для громадськості. Населення систематично готувалося до вступу США у війну.

Але найбільший піар-успіх сьогодні – це прихильність Едварда Л. Бернайса тютюновій промисловості. Через заплановані ним комунікаційні дії (демонстрація Пасхального маршу на 5-й авеню в Нью-Йорку в 1922 році; позначення сигарет як «факел свободи» на основі факела Статуї Свободи), заборона на куріння для жінок в громадських місцях була скасована, і тютюнова промисловість змогла значно розширити свій ринок. Пізніше

¹² [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://web.archive.org/web/20031022191210/http://libweb.princeton.edu/libraries/firestone/rbnc/finding_aids/lee.html

Бернайс назвав ці дії однією зі своїх найбільших помилок через зростаюче число ракових захворювань¹³.

Колишній журналіст Безіл Кларк вважається засновником PR в Великобританії. У 1924 році він створив перше PR-агентство Editor Services, а в 1929 році – кодекс етики для всього світу. Кларк писав, що PR «повинен виглядати правдиво повним і відкритим». Він запропонував використовувати вибір фактів для поширення через PR-кампанії, щоб переконувати публіку. Найдовшу (за назвою) установу британського PR-агентства – Agency is Richmond Towers, by Suzanne Richmond and Marjorie Towers засновано в 1930 році¹⁴.

Використовуючи рекламні технології Едвард Кларк і Бессі Тайлер на початку 1920-х років вплинули на зростання Ку-Клус-Клану до чотирьох мільйонів осіб протягом трьох років¹⁵. У 1926 році британським урядом була створена Рада з маркетингу Empire, що частково послужило перевагою просування товарів у Великобританії. У 1939 році у Великобританії було створено Міністерство інформації¹⁶.

Вудро Вільсон і Франклін Делано Рузвельт були першими президентами, які продемонстрували використання реклами. Вільсон використовував засоби масової інформації для просування програми реформ свого уряду, нової свободи. Він сформував комітет зі зв'язків з громадськістю¹⁷. У 1930-х роках Рузвельт використав

засоби масової інформації для просування Нового курсу і компаній, відповідальних за економічні проблеми країни. Це змусило компанії наймати своїх власних публіцистів для захисту. Зусилля Рузвельта по картелю підштовхнули компанії спробувати переконати громадськість і законодавців у тому, що «великі (компанії) не обов'язково є злом»¹⁸. Вільсон використовував засоби масової інформації для просування програми реформ свого уряду, нової свободи.

Систематична наукова теорія PR в Німеччині вперше була представлена в 1992 році Францем Роннебергером (1913-1999) і Манфредом Рюлем (1933). Вона базувалась на теоріях професійних практиків, таких як Альберт Оекл і Карл Хундтхаузен (1893-1977). В її основі лежить теорія систем, на яку згодом посилаються багато авторів, у тому числі Клаус Мертен¹⁹ і Вернер Фаулстіх²⁰. Останній описує PR як взаємодію системи і середовища, яке виникло в результаті розвитку інформаційного суспільства.

Для Клауса Мертеніа піар не використовується для зображення реальності або впливу на реальність. На його думку, в суспільстві, контрольованому ЗМІ, піар відіграє центральну роль в «контролі всієї соціальної комунікації». PR використовує цей підхід для конструювання реальності. Тому він створює позитивно налаштовані заяви і поширює їх з метою просування іміджу. За словами Мертеніа, достовірність заяв не має значення. Вони орієнтовані на мету. За допомогою PR була розроблена «послуга, що надається професійними дизайнерами комунікативної реальності». Мертен висунув тезу про те, що професія зі зв'язків з громадськістю

¹³ E. Bernays. Propaganda. New York, 1928 (Dt: 2007)

¹⁴ From the Frontline: The Extraordinary Life of Sir Basil Clarke Hardcover – 11 Jun. 2013

¹⁵ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.digitalhistory.uh.edu/disp_textbook.cfm?smtid=2&psid=3386

¹⁶ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nationalarchives.gov.uk/theartofwar/inf3.htm>

¹⁷ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D1%8F_%D0%A1%D0%A8%D0%90

¹⁸ B. Douglas Craig. Fireside Politics: Radio and Political Culture in the United States, 1920-1940. Johns Hopkins University Press, 2005, p. 156.

¹⁹ K. Merten. Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Berlin, Hamburg, Münster, 1999

²⁰ W. Faulstich. Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. Stuttgart, 2000

має право обманювати²¹. Але німецька рада зі зв'язків з громадськістю (DRPR) різко критикувала і засуджувала теорію Мертена в останні роки, тому що без аспекту професійної етики піарники будуть принижені як професійні брехуни. Це суперечить професійному самосприйняттю. Брехня і обман громадськості явно виключені як частина здійснення зв'язків з громадськістю.

Антропологічний підхід Хорста Авенаріуса не пов'язаний з соціальними або історичними фактами. Автор розглядає PR як фундаментальну людську якість у соціальному середовищі²².

Німецький дослідник Роланд Буркарт розглядає зв'язки з громадськістю як засіб оптимізації соціального розуміння. Основна теза Буркарта полягає в тому, що сучасна робота зі зв'язків з громадськістю повинна ґрунтуватися на засадах розуміння. Згідно з його думкою, це необхідно, тому що компанії «як ніколи залежать від того, щоб зробити свої дії зрозумілими для громадськості»²³. Від компанії завжди вимагається відповідь, якою мірою цілі і дії відповідають загальним соціальним цінностям. Метою PR є розуміння, яке відбувається на основі взаємно визнаних норм і цінностей²⁴.

Гюнтер Бентеле, з іншого боку, розглядає зв'язки з громадськістю як основну функцію теорії суспільної довіри. Для Бентеле відправною точкою для цієї теорії є інформаційне суспільство, в якому населення поглинає істотні частини інформації, загальнодоступної через

засоби масової інформації. Велику частину цієї інформації навряд чи можна піддати перевірці для фізичних осіб. Відповідно, багато інститутів в суспільстві – партії, компанії, асоціації та самі ЗМІ – покладаються на те, що їм довіряють. Таким чином, довіра є визначальним соціальним моментом. Вона служить комунікативним механізмом зниження складнощів у суспільстві. Механізм працює тільки в тому випадку, якщо між поведінкою спілкування і моральною поведінкою є відповідність²⁵.

Ансгар Зерфасс відрізняється від традиційних підходів до PR своїм інтегративним підходом до комплексної теорії корпоративного спілкування. Зерфасс використовує соціальні, комунікаційні науки і теорії бізнесу, щоб описати сферу діяльності в корпоративному спілкуванні. З цієї точки зору воно служить в першу чергу для того, щоб підтримувати відповідну корпоративну стратегію в її соціально-політичному середовищі і забезпечити підприємницькі можливості для дій²⁶.

Інші визначення в основному обмежуються описом цілей і переваг PR. До них відносяться такі визначення, як визначення Німецького товариства зі зв'язків з громадськістю: професійна асоціація визначає PR як «комунікацію порядку», яка передає точки зору і дозволяє орієнтуватися. PR розуміється тут як «функція управління»²⁷.

В той час як в історичних і соціологічних, а також в моделях, орієнтованих на використання, PR зазвичай прагнуть чітко відокремити від пов'язаних термінів, таких як реклама і пропаганда, Авенаріус використовує

²¹ K. Merten. Op. cit. p. 288

²² H. Avenarius. Op. cit. p.85

²³ R. Burkart. Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. In: G. Bentele/ H. Steinmann / A. Zerfaß (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven Berlin, 1996, S. 247

²⁴ R. Burkart. Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. Op. cit. S. 14

²⁵ G. Bentele Evolution der Kommunikation – Überlegungen zu einer kommunikationstheoretischen Schichtenkonzeption. München, 1987, S. in: M. Bobrowsky / W. R. Langenbucher (Hrsg.): Wege zur Kommunikationsgeschichte, S. 79–94

²⁶ A. Zerfaß. Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden, 2004

²⁷ H. Meffert. Marketing. Wiesbaden, 2000, S. 724

у своїй антропологічній моделі PR як форму PR за певних соціальних та історичних обставинах.

Завдання і цілі PR засновані на клієнтських і цільових групах. Система чотирьох моделей зв'язків з громадськістю, розроблена Джеймсом Груніг і перекладена Хорстом Авенаріусом в німецькі умови, задає тон, який згодом був доповнений іншою моделлю від Груніг²⁸.

Ця п'ята модель заснована на ідеї, що ідеальний піар створює безпрограшні ситуації між залученими сторонами (організація, ЗМІ), наприклад, в тому, що піар-комунікації створюються піарниками на основі серйозних досліджень таким чином, що редактори можуть прийняти ці повідомлення без подальших зусиль. Взаємна довіра є обов'язковою умовою. Ця модель в даний час вважається ідеалістичною, тому що цілі PR (в основному позитивні репортажі) і журналістики часто знаходяться далеко один від одного. Основними завданнями PR є інформаційні і орієнтаційні функції, управління інформацією на соціальному рівні і участь в процесі формування думки як порядку спілкування. PR професійно представляє точки зору і інтереси відповідного клієнта.

Для більшості авторів центральною функцією PR є завдання зміцнення довіри, розуміння, створення прозорості і, таким чином, взаєморозуміння і посередництва в різних позиціях. Відповідно до Німецької ради зі зв'язків з громадськістю (DPRG), PR є основоположним для процесу формування громадської думки. Клаус Мертен робить наступний крок, підкреслюючи, що піар набуває властивостей, які необхідні для побудови реальності: для нього піар – це управління комунікаціями, яке навмисно намагається змінити переконання. PR використовує це для конструювання реалій.

²⁸ H. Avenarius. Op. cit. p. 85

Конкретні цілі PR можуть включати в себе поліпшення репутації організації, підвищення обізнаності громадськості, підвищення мотивації співробітників або членів і лояльності партнерів, зміцнити довіру або привернути увагу громадськості до питань, які важливі для організації (управління проблемами). Наукові розробки в області соціальних мереж показують, що нові PR-завдання можуть також включати безпосереднє діалогічне спілкування з цільовими групами (Facebook). Це включає в себе розробку нових інструментів, наприклад, в галузі управління в межах кризової комунікації, а також розширення компетенцій в галузі пошукової оптимізації (SEO).

Основною метою зовнішніх зв'язків з громадськістю є стратегічне встановлення відносин між організаціями (наприклад, компаніями, некомерційними організаціями, сторонами), з одного боку, і зовнішніми зацікавленими сторонами (наприклад, клієнтами, постачальниками, акціонерами, співробітниками, донорами, виборцями), з іншого. Викликати співчуття і розуміння цих груп по відношенню до організації. Це включає в себе завоювання лідерами громадської думки, вплив на осіб, які приймають політичні рішення (лобіювання), тобто надання каталогу евфемізмів, використання якого покликане сприяти створенню єдиного іміджу на публіці. Інша мета роботи зі зв'язків з громадськістю – підвищити рівень обізнаності організації (наприклад, через зв'язки із засобами масової інформації).

Ключовим завданням внутрішніх зв'язків з громадськістю є розвиток корпоративної культури і корпоративного іміджу. Основна група зацікавлених сторін – співробітники, особливо менеджери. Функції інформації, контакту, іміджу, гармонізації, стабілізації, просування, наступності, балансу розрізняються як окремі функції (необов'язково систематично уточню-

ються). Інциденти впроваджують запуск нових продуктів на ринку, кадрові перестановки, річніці, щорічні фінансові звіти, встановлення нових відносин, соціальну взаємодію, важливі візити і кризові комунікації.

Маркетинг, маркетингові комунікації та реклама насамперед відносяться до процесів, що мають відношення до ринку. Основна увага приділяється споживачам як найбільш важливій цільовій групі. Навпаки, термін «PR» відноситься до всіх зацікавлених сторін, особливо до великої, дуже різномірної громадськості.

Хоча піар намагається переконати аргументами, принцип пропаганди заснований на маніпуляції. Пропаганда підкреслює ідею, дію як єдино правильну річ, наголошуючи тим самим на винятковості. Рішення, засноване на зважених аргументах, не допускається. Тому пропаганда часто працює з загрозою санкцій, які неможливо перевірити (наприклад, тому що вони переносяться в майбутнє).

Маркетинг охоплює всі види діяльності, з якими організація працює відповідно до вимог ринків. PR, проте, фокусується на ситуаційно-орієнтованому позиціонуванні організації на публіці. У той час як маркетинг фокусується на (потенційних) клієнтах як на цільовій групі, PR слугує для підтримки зв'язку з широким колом цільових груп в інтересах організації. У цьому сенсі піар працює над створенням репутації.

Основна мета реклами – викликати інтерес до товарів або послуг і прийняти рішення про покупку. Крім того, спостерігається зміцнення довіри до відповідної організації та її брендів, а також формування іміджу (об'єднання продукту, організації, бренду з певними властивостями). Це означає, що основні завдання PR, реклами та маркетингу можуть збігатися. В цілому, все-таки, PR-діяльність спрямована на всі

цільові групи, що мають відношення до організації. Крім того, їх заяви не обмежуються ринком збуту організації. Інструменти, які використовуються, відрізняються один від одного.

Через зростаюче спілкування через соціальні мережі межі між зв'язками з громадськістю, маркетингом і рекламою стають все більш розмитими. Тут використовуються найрізноманітніші інструменти. Репутація, маркетинг та продаж об'єднуються. Такі платформи, як Facebook, Xing, LinkedIn і Twitter, також стирають кордони між внутрішнім і зовнішнім зв'язком²⁹.

PR служить для усвідомленого формування комунікаційних відносин між організаціями та їх зацікавленими групами. Тут слід розрізняти групи інтересів, які сама організація вважає важливими (в разі комерційного підприємства, наприклад, клієнти, партнери), і зацікавленими сторонами, яким потрібні певні комунікаційні послуги від організації (в разі комерційного підприємства, наприклад, жителі, екологи, акціонери). Це може включати односпрямоване розкриття інформації (наприклад, зобов'язання надавати інформацію від властей або зобов'язання надавати певну інформацію про компанію з перерахованих компаній як частини обміну інформацією), але також взаємний обмін інформацією або думками з окремими особами і / або групами. Завдання PR також полягає в тому, щоб визначити думки і погляди, що існують в певних цільових групах і групах зацікавлених сторін, вирівняти свої власні дії на цій основі і порівняти свій імідж і образ інших. Таким чином, PR є сполучною ланкою між компаніями, організаціями та громадськістю³⁰.

²⁹ J. Bernoff/C. Li. Facebook, YouTube, Xing&Co.: Gewinnen mit Social Technologies. München, 2009

³⁰ J. Lies. Publik Relations. Ein Handbuch. Stuttgart, 2008

Більшість зі згаданих функцій піару спрямовані назовні. Але PR також виконує важливі функції всередині компанії, наприклад, при спілкуванні співробітників або членів. Основна увага тут приділяється перш за все інформації, прозорості, мотивації і формування почуття приналежності.

Залежно від доступу до сфери відповідальності PR визначаються зацікавленими сторонами і групами зацікавлених сторін (наприклад, партнерські відносини, людські відносини), об'єктом, який повинен бути представлений (наприклад PR продукту, PR особистості, корпоративний PR, некомерційний PR, політичні комунікації, зв'язку з громадськістю, біржові комунікації, судовий PR), певними подіями (наприклад, PR події, PR ярмарки, криза PR) або через географічні призначення (місцевий / регіональний PR, PR країни, міжнародний піар).

Стратегічне планування має здійснюватися до початку окремих заходів. Оскільки стратегія PR безпосередньо пов'язана з базовою стратегією всієї організації, а не лише з маркетинговою стратегією, це функція управління підприємницькою діяльністю, яка повинна бути покладена безпосередньо на керівництво. Найбільш важливі інтереси і групи зацікавлених сторін можна визначити за програмними цілями PR, використовуючи аналіз цільової групи. На наступному етапі визначаються конкретні цілі комунікації, наприклад, які теми повинні бути винесені на публічне обговорення або які аргументи мають пріоритет. Відповідні центральні аргументи і теми закріплені за цими цілями. Далі слід вибрати інструменти PR, з допомогою яких можна досягти відповідних цілей. На цій основі починається етап оперативної реалізації, в якому планування і контроль також відіграють важливу роль.

Безперервний аналіз, який надає інформацію про успіх і вплив інструментів, що використовуються, дозволяє постійно оцінювати поточну діяльність і оптимізувати стратегію.

Інструменти PR, зазвичай, спрямовані на те, щоб надати аргументи і факти. PR для споживачів також може мати на меті стимулювання емоцій. Більшість інструментів PR призначені для раціонального обміну даними і фактами. Мистецтво полягає у вірному виборі, класифікації і зважуванні наявних аргументів.

Вимоги до PR значно відрізняються в залежності від замовлення і цільової групи. Основними компетенціями є «комунікація» (управління відносинами), «редагування» (вивчення і розуміння теми, написання, редагування та розміщення текстів), «створення» (розробка стратегій і концепцій) і «управління» (організація та реалізація PR-стратегій, PR концепції, PR кампанії). Залежно від мети PR використовує різні інструменти. Найбільш важливими є прес-релізи, тематичні дослідження, статті, розміщені від імені керівництва, розміщення доповідачів (посередництво клієнта в якості запрошеного доповідача), звіти користувачів (особливо для торгових і галузевих ЗМІ), прес-конференції, поїздки для журналістів, окремих осіб, – і фонові обговорення, редакційні візити, самостійні публікації (наприклад, іміджеві брошури, журнали для клієнтів і співробітників, місцеві газети, веб-сайти, блоги компаній, твіти компанії), а також надання прес-документів (в прес-добірці і / або на головній сторінці в окремій області преси) з найбільш важливими поточними прес-релізами, інформацією про компанію, можливо, інформаційний бюлетень (дані компанії), а також резюме найбільш важливих людей, коротка інформація про продукт або

послугу, іміджевий матеріал. Управління проблемами (публікація і публічне обговорення тем) також є одним з центральних інструментів PR. Крім того, спілкування через соціальні мережі (Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn тощо) – частина поточного PR-інструментарію.

Моніторинг успіху PR залежить від певних цілей, які, як це прийнято називати в управлінні проектами, повинні бути конкретними, вимірними і реалістичними. Такі показники можуть забезпечити число учасників у заході, конкретну відповідь ЗМІ на прес-реліз або кількість показів сторінок на веб-сайті. З іншого боку, проблема оцінки успішної PR-діяльності полягає в зборі даних про результати PR-кризи, яка часто має завдання скорочення або запобігання (негативної) звітності³¹.

Захоплення сфери впливу, викликаного успіхом PR, означає вимір змін в реальності (наприклад, щодо поведінки, відносин, знань) і розміщення їх в контексті впливу з діями PR. Проте складність взаємозв'язків рідко може служити прямим доказом ефекту спілкування. Самі зміни можуть бути продемонстровані з допомогою інструментів дослідження думки та іміджу (наприклад, опитувань, інтерв'ю), дослідження впливу реклами і емпіричних соціальних досліджень. Повторні опитування контрольних груп, які не мали контакту з проведеними комунікаційними заходами, дозволяють зробити висновки про ефект. Також зіставлення з іншими організаціями (бенчмаркінг) може надати таку інформацію³².

³¹ D. Herbst. Publik Relations: Konzeption und Organisation. Instrumente. Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. Berlin, 2007

³² L. Rademacher. Publik Relations und Kommunikationsmanagement: Eine medienwissenschaftliche Grundlegung. Wiesbaden, 2008

Оскільки безпосередній вплив засобів масової інформації можна оцінити лише при високому рівні організаційних і фінансових зусиль, конкретний успіх роботи із зв'язками з громадськістю часто вимірюється, наприклад, з допомогою кваліфікованої оцінки публікацій. В такому медіа-резонансному аналізі публікації упорядковано відповідно до різних критеріїв (окрема стаття, кількість читачів, відповідність із цільовою групою тощо). Зміна уваги ЗМІ може бути задокументована протягом більш тривалого періоду часу. Документування вирізок у формі періодичного огляду преси, зазвичай, достатньо в якості простої перевірки успіху.

1.2. Європейська медіа політика

Відносини між політикою та ЗМІ – тема, якій останнім часом приділяється багато уваги. В умовах демократії громадськість, яка представлена засобами масової інформації, часто зображується в якості четвертої гілки контролю над політичною системою. Якщо слідувати цій ідеї, стає зрозумілим, що політика і засоби масової інформації повинні займати різні місця, але вони не зобов'язані перебувати далеко один від одного: можна сказати, «в межах видимості і на відстані» – але не в одному і тому ж місці.

Це необхідна, чітко видима відстань між політикою та засобами масової інформації є обов'язковою умовою, при якій обидві не повинні залишати поза увагою одна одну одночасно. Якби не було засобів масової інформації, політику було б важко донести до громадськості, а також громадян і виборців. Але коли політика і засоби масової інформації змішуються і, можливо, становлять спільну справу, політиці не вистачає коригувальних заходів.

Медіа-політика – це складна і диференційована сфера діяльності з великою кількістю контенту: кіно, телебачення, онлайн-додатки, телекомунікації та преса.

Термін «політика в галузі ЗМІ» вказує на основні проблеми в політичній сфері, зокрема на нормативні аспекти, конфліктні лінії та історичні посилення.

У цьому контексті ключовим гравцям і організаціям представлені їх завдання та інтереси, а також зв'язок між національною і міжнародною політикою в галузі засобів масової інформації. Чи повинна медійна політика опиратися головним чином на економічну ситуацію на ринку або на цінностях, пов'язаних з суспільством, таких як інформаційна різноманітність?

Згідно з розумінням, яке широко поширене в соціальних науках, політика – це та частина суспільства, яка встановлює загальнообов'язкові правила для співіснування людей. В цьому відношенні медіа-політику слід розуміти тут як дію, яка спрямована на встановлення і забезпечення виконання обов'язкових рішень по організації публічного спілкування на основі медіа³³.

У медіа-політику задіяні й асоціації, церкви, органи саморегулювання, фонди та багато іншого. Політику не слід прирівнювати тільки до дій держави. В принципі, медійна політика не відрізняється від інших областей політики і відноситься до сфери діяльності загальної «політико-адміністративної» системи.

У широкому сенсі медійна політика існує з часу існування ЗМІ: вже у другій половині XVI-го століття (церковна і світська) в Європі утвердилася система управління комунікаціями – спочатку з листівками, потім з посиланнями на перші періодичні видання³⁴.

За останні роки інтернаціоналізація медіа-бізнесу значно зросла. Європейський парламент (далі – Парламент) у Страсбурзі довгий час був найслабшим органом поряд з Радою і Комісією, але згодом набув значних повноважень.

³³ Галлін Деніел С., Манчіні Паоло. Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / Переклад з англ. О. Насика. – К.: Наука, 2008.

³⁴ Шпаковский В. О., Шпаковская С. В. История связей с общественностью: электронный учебник для дистанционной формы обучения [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://window.edu.ru/resource/481/24481/files/pr.pdf>.

Історія заснування Ради Європи та Європейського Союзу (ЄС) і пов'язані з цим цілі призвели до різних поглядів на ЗМІ. На відміну від Ради Європи (далі – Рада), ЄС має законодавчі повноваження щодо своїх нині 27 держав-членів (кінець січня 2020 р.), тому його рішення є обов'язковими.

Метод роботи і поділ завдань в європейських комітетах становить наступні аспекти, які мають вирішальне значення для розуміння діяльності ЄС, пов'язаної зі ЗМІ:

1. створення Європейського співтовариства в якості економічного співтовариства (ЄЕС) в 1956 році і
2. вимушена реалізація єдиного європейського ринку з липня 1987 р., з моменту вступу в силу Єдиного європейського закону (ЄЕЗ).

1 липня 1987 року перша велика реформа установчих договорів Європейського співтовариства (ЄС) вступила в силу з Єдиним європейським актом (ЄЕА), який, серед іншого, визначає європейське політичне співробітництво (ЄПС) країн-членів ЄС³⁵.

Єдиний європейський ринок гарантує чотири свободи пересування: свободу товарів, послуг, капіталу і людей. ЄЕА в значній мірі поклав відповідальність за забезпечення дотримання внутрішнього ринку на Європейську комісію, яка, таким чином, отримала прямі повноваження щодо захисту прав держав-членів.

Європейська комісія (далі – Комісія), яка постійно знаходиться в Брюсселі, має центральну роль серед трьох інститутів ЄС. У неї входять 27 членів Комісії, включаючи її Президента, по одному від кожної держави-члена. Вона вважається «хранителем договорів» і стежить за дотриманням європейського законодавства

³⁵ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/internal_market/top_layer/index_3_de.htm

в державах-членах, якщо це необхідно, шляхом передачі питання на розгляд Суду Європейського Союзу, який може накласти санкції. Комісія має «право ініціативи», що означає, що вона готує правові норми, які рекомендуються на розгляд Європейському Парламенту та Раді Європейського союзу для прийняття кодексу. Уряди держав-членів представлені в Раді. Залежно від фактичних питань, Рада працює в різних складах. Наприклад, якщо на порядку денному стоять питання екологічної політики, зустрічаються міністри, які відповідають за навколишнє середовище в державах-членах. Складніше, коли справа доходить до ЗМІ. Наприклад, в Німеччині законодавча компетенція засобів масової інформації належить федеральним землям, вони представлені відповідно до пункту 6 статті 23 Основного закону, коли мова йде про відповідні рекомендації³⁶.

Президент Європейської Ради головує на її засіданнях. Президент Комісії також бере участь у засіданнях Ради, як і представник Союзу із закордонних справ і політики безпеки. Рада відповідає за визначення загальних політичних напрямків, але також займається, при необхідності, суперечливими проблемами, які не можуть бути вирішені на більш низьких рівнях.

Законодавчий процес ЄС залучає Європейський парламент у прийняття європейського законодавства. Представники країн-членів обираються кожні п'ять років на європейських виборах і засідають в парламенті. Залежно від населення країни-члени можуть представляти від 6 до 96 депутатів. Вони організовані за партійною приналежністю, а не за національним походженням. Парламент очолює президент, який обирається з числа його членів. Європейський парламент

³⁶ Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz, juris GmbH, www.gesetze-im-internet.de, 2018.

довгий час був найслабшим органом поряд з Радою і Комісією, але з часом він набув вагомих прав: призначення членів Комісії і президента Комісії не може бути проведено без схвалення парламенту. Парламент також здійснює бюджетне законодавство з Радою. Він збирається по черзі в Брюсселі і Страсбурзі.

Правовою основою ЄС є договори, укладені державами-членами, вони утворюють так званий первинний закон. В даний час діє Лісабонський договір, який набув чинності в 2009 році. Правові норми, які приймаються на основі основного закону, називаються вторинним законом.

Основними правовими інструментами є:

1. *Положення, які є обов'язковими для держав-членів, і*

2. *Керівні принципи, які встановлюють обов'язковий зміст і терміни до для країн-членів. Однак самі держави зобов'язані вирішити, в якій формі вони реалізують ці вимоги в національному законодавстві.*

Лісабонський договір зробив Хартію основних прав Європейського Союзу³⁷ юридично обов'язковою. Вона вже була проголошена на зустрічі в верхах в Ніцці в грудні 2000 року, але не могла вступити в силу до 2009 року через провал запланованого європейського конституційного договору. Це перший випадок, коли ЄС має свої власні основні права і права на свободу. До цього Європейський суд покладався на Європейську конвенцію про права людини (ЄКПЛ), підписану всіма державами-членами Ради Європи.

³⁷ Charta der Grundrechte der Europäischen Union [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf

Стаття 11 (1) Хартії основних прав гарантує свободу вираження думок і свободу інформації. Відповідно до статті 11 (2) свобода засобів масової інформації та їх плюралізм «дотримуються». Перший абзац відповідає до частини першої статті 10 ЄКПЛ. З іншого боку, існує невизначеність у тлумаченні другого абзацу статті 11, в якому спостерігається відносно слабка «повага» щодо свободи засобів масової інформації та їх множинності. Пояснення, представлені Конвенцією, яка становить Хартію основних прав, конкретно відносяться до заяв, зроблених Європейським Судом у рішенні 1991 року, який визначив загальну зацікавленість у підтримці плюралістичного радіомовлення та протоколу про державне радіомовлення в державах-членах, який був юридично обов'язковим з 1997 року, і який передає рішення про його розробку та фінансуванні в руки держав-членів.

Засоби масової інформації вперше опинилися в центрі уваги європейської політики на початку 1980-х років. Нові технології зробили можливим транскордонне телебачення. Перш за все, саме Європейський парламент розглядав це як спосіб зробити транскордонне телебачення придатним для європейської інтеграції: він сподівався на розвиток європейської телевізійної станції. Однак вони зазнали невдачі головним чином через фінансування, не в останню чергу тому, що телевізійна програма на декількох мовах тягне за собою великі витрати.

Проте через технічні досягнення (кабелі, супутники) Європейська комісія незабаром виявила область діяльності на телебаченні. Мета полягала в тому, щоб гарантувати свободу пропозиції і забезпечити прийом телебачення через кордони країн-членів ЄС. Було корисно, що Європейський суд вже оголосив телебачення послугою в 1974 році. Оскільки вільний рух послуг є одним із стовпів єдиного європейського ринку, Комісія

змогла оголосити про відповідальність за транскордонне телебачення. Вирішальним кроком в цій новій діяльності в області політики ЗМІ був вихід у світ зеленої книги в червні 1984 р., де вже вказувався напрямок в її назві: «Телебачення без кордонів – Зелена книга про створення спільного ринку для радіо, зокрема через супутник і кабель»³⁸.

За цим послідували роки дискусій, відмічені суперечливими спорами між Комісією та державами-членами: деякі з них, поставили під сумнів компетенцію ЄК через свою недостатню компетенцію в галузі культури і відкинули єдину економічну перспективу мовлення. Деякі вважали б за краще, щоб регулювання транскордонного телебачення розглядалося Радою Європи, яка, відповідно до свого статуту, також відповідає за спільні дії в галузі культури і тому має інший погляд на ЗМІ, ніж ЄС. 3 жовтня 1989 року Рада прийняла директиву ЄС «Телебачення без кордонів», яку зазвичай називають телевізійною директивою. У держав-членів було два роки, щоб перенести вимоги директиви в національне законодавство³⁹. Однак через тривалий процес ратифікації Конвенція Ради Європи не могла вступити в силу до травня 1993 року.

Важливою передумовою для вільного поширення телевізійних пропозицій на європейському внутрішньому ринку, який, як передбачалося, повинна була забезпечити Директива про телебачення, був принцип країни мовлення: контроль за дотриманням директив бере на себе країна, в якій базується телевізійна мовна компанія. Інша

³⁸ Fernsehen ohne Grenzen. Grünbuch über die Errichtung des Gemeinsamen Marktes für den Rundfunk, insbesondere über Satellit und Kabel. Brüssel. (KOM(84) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.econbiz.de/similar/results?mlt=subject&id=10003134184>

³⁹ Europarat, 1989: Europäisches Übereinkommen über das grenzüberschreitende Fernsehen. Straßburg [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rm.coe.int/168062df33>

країна може заборонити поширення транскордонних телевізійних програм тільки у виняткових випадках.

У найбільш важливі положення Директиви ТВ включені:

- ☑ захист неповнолітніх,
- ☑ визначення максимальної рекламної частки,
- ☑ право зустрічного повідомлення, а також
- ☑ сприяння поширенню та виробництва європейських «квот».

Вони передбачали, що, щонайменше, 10% ефірного часу або обсягу програми повинні бути доступні для незалежних виробників. Ці квоти були дуже дискусійними; наприклад, Німеччина, зокрема, виступила проти вимог, стверджуючи, що це було втручанням в програмну автономію мовників. Квоти, до яких прагнула Франція, були спрямовані на просування європейської аудіовізуальної індустрії та її міжнародної конкурентоспроможності. Проте ідея полягала в тому, щоб відсунути імпорту, особливо зі Сполучених Штатів, в той час, коли комерційне телебачення входило в Європу, і попит на (недорогу) продукцію зростав. Отже в зв'язку зі спірним обговоренням під час підготовки телевізійної директиви вимогу про квоту було ретельно сформульовано. Відповідно, в межах того, що практично може бути здійснено і при розумних засобах, держави-члени забезпечують, щоб більша частина часу мовлення, особливо для фільмів, відводилася європейським творами⁴⁰. Проте, Комісія регулярно повідомляє про дотримання квот державами-членами і публікує результати.

⁴⁰ Richtlinie des Rates vom 3. Oktober 1989 zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Ausübung der Fernsehtätigkeit (89/552/EWG). In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, (L 298), 17. Oktober 1989, S. 23-30 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0552&from=DE>

ЄС надає додаткове фінансування для європейської аудіовізуальної індустрії через свої програми MEDIA, які були повторно запущені кілька разів з 1991 року і які в основному підтримують поширення фільмів, рекламну діяльність і розробку проектів. П'ята програма Creative Europe MEDIA стартувала в 2014 році. Телевізійна директива «Телебачення без кордонів» була змінена в 1997 році. З одного боку, було вказано принцип країни походження. З іншого боку, переглянута директива надала державам-членам можливість складати списки подій, яким вони надають великого значення для суспільства. Тому їх слід демонструвати по вільно доступному телебаченню, і отже їх не можна резервувати виключно для платного телебачення.

Технологічний розвиток притягнув з собою нову потребу в регулюванні. Після багатьох років обговорення це призвело до перегляду директиви, яку Парламент і Рада прийняли в 2007 році під назвою «Директива про аудіовізуальні медіа-послуги». Після декількох змін кодифікована версія була представлена в 2010 році⁴¹.

Перш за все, нова директива повинна враховувати проблему, пов'язану з тим, що існують різні правила для передачі одного і того ж контенту по різних каналах:

- ☑ Звичайні телевізійні пропозиції, які призначені для отримання широкою публікою, підпадають під дію телевізійної директиви або національних законів, які увібрали в себе положення директиви в національне законодавство.

⁴¹ Richtlinie 2010/13/EU des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 10. März 2010 zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Bereitstellung audiovisueller Mediendienste (= Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste, AVMD-Richtlinie) (kodifizierte Fassung). In: Amtsblatt der Europäischen Union (L95), 15. April 2010, S. 1-21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:DE:PDF>

- ☑ Для пропозицій того ж контенту в інтернеті або відео за запитом, які представляють собою так звані послуги за запитом, але директива про електронну торгівлю застосовується на європейському рівні.

Через технічну конвергенцію переглянута директива більше зобов'язана ґрунтуватися не на маршруті передачі, а на змісті. Тому відмінність між лінійними і нелінійними аудіовізуальними медіа-сервісами була основоположним для нової директиви. Проте директива застосовується тільки до телевізійних і аудіовізуальним медіа-послуг за вимогою, які несуть характер засобів масової інформації та пропонуються для прийому значною частиною широкої громадськості.

Під лінійними послугами розуміється звичайне телебачення, в якому провайдер визначає час передачі програми, а користувач не може впливати на час передачі.

Нелінійні послуги, з іншого боку, дозволяють користувачеві вибирати з пропозиції і визначати момент часу, коли конкретна програма викликається.

Метою нової директиви було створення єдиної правової бази для застосування принципу країни походження до всіх медіа-послуг. Транскордонні послуги тоді підлягають тільки нагляду за країною, в якій базується компанія, і не піддаються декільком перевіркам, які варіюються від країни до країни. ЄС отримав законне право втручатися, оголосивши аудіовізуальні медіа-сервіси сервісом за змістом внутрішнього ринку. Він також наголосила на необхідності гармонізації на рівні Співтовариства, щоб забезпечити юридичну визначеність для бізнесу та уникнути спотворень через нерівні конкурентні умови.

Оскільки індивідуальний вплив і варіанти вибору для нелінійних пропозицій більше, ніж для лінійних, директива для традиційного телебачення і послуг на вимогу передбачає нормативні акти, які розрізняються за обсягом. Лише кілька основних положень застосовуються до нелінійних пропозицій, в той час як традиційні аудіовізуальні пропозиції залишаються предметом більш суворого регулювання. Принцип країни походження поширюється на всі медіа сервіси. Проте, директива розширила можливості для держав-членів вживати заходів проти постачальника медіа послуг, що базується в іншій країні, в разі зловживань і запобігати ретрансляцію. Це відноситься, наприклад, до порушень захисту неповнолітніх або розпалювання ненависті за ознакою раси, статі, релігії чи національності. У той же час, однак, директива показує, що це можуть бути тільки поодинокі винятки.

Основні правила «комерційного спілкування» поширюються також на всі аудіовізуальні медіа сервіси (захист людської гідності, заборона на дискримінацію, заборона на рекламу тютюну і фармацевтичних препаратів, захист неповнолітніх). Таким чином, директива відноситься до телевізійної реклами, спонсорству, телевізійним покупкам і розміщення продукції. Ці мінімальні правила застосовуються до медіа-послуг за вимогою, а терміни – до телевізійної реклами.

Робота з продакт-плейсменту була до прийняття Директиви суперечливою і привела до компромісного врегулювання; відповідно розміщення товарів взагалі заборонено. Проте, відступаючи від цього правила, вони допустимі в фільмах, серіалах для аудіовізуальних медіа-сервісів, спортивних і розважальних програм.

Безкоштовні засоби створення також дозволені. Але застосовуються особливі умови:

- ☑ Порушення редакційної незалежності провайдера повинно бути виключено.
- ☑ Не повинно бути ніяких негайних запитів на покупку або надмірного акценту.
- ☑ Крім того розміщення товару також має бути вказано на початку і в кінці програми.

Держави-члени можуть встановлювати більш суворі правила, тобто взагалі не дозволяти розміщення товару.

Незважаючи на те, що правила квот для телерадіомовників були збережені, AVMSD (Директива про аудіовізуальні медіа-послуги) передбачає тільки те, що вони сприяють виробництву європейських творів і доступу до європейських продуктів. Це фінансування може приймати форму фінансового внеску у виробництво європейських творів, придбання прав або особливого акценту в каталогах програм. Введення права на коротку звітність було новим. Це дозволяє кожному телемовнику ЄС коротко повідомляти про події, які мають великий суспільний інтерес, які транслюються виключно мовником.

AVMSD повинен був бути включеним у національні законодавства 19 грудня 2009 року. При цьому завжди вважається, що держави-члени передбачають суворіші правила (наприклад, для реклами), але не суворіше, ніж керівні принципи.

В інтересах внутрішнього ринку Європейська комісія завжди прагне забезпечити ефективну конкуренцію на ринках. Тому слід очікувати, що вона також сконцентрується в секторі засобів масової інформації, особливо з урахуванням того, що в державах-членах у цьому питанні існують зовсім інші правила. Фактично, вже були проекти для такої директиви, але вони були відкликани з країн-членів після протестів. Утім в останні роки Комісія займалася питаннями конкуренції на

ринку мовлення і, зокрема, фінансуванням громадського мовлення в державах-членах. Так, наприклад, у ФРН радіо і телебачення були організовані у формі суспільного мовлення після Другої світової війни. Причини незалежної від держави, але не приватної організації були:

- ☑ Радіо і телебачення не повинні контролюватися централізовано, як це було за націонал-соціалістичного режиму. Тому, повинна бути створена медіа-система, яка буде незалежною і, отож, критичної по відношенню до політики і влади.
- ☑ Не слід створювати приватні мовні компанії, такі як ті, які існували в США. З одного боку, створення приватних компаній було утруднено через економічну кризу після війни. З іншого боку, вони також не бажали, щоб телебачення фінансувалося рекламою, яка в першу чергу орієнтована на масовий смак аудиторії.

Громадські мовники були засновані федеральним урядом і урядами штатів на основі Британської радіомовної корпорації (BBC). Важливими особливостями громадських мовників є:

- ☑ Вони не підлягають офіційному контролю, але наділені повноваженнями самоврядування.
- ☑ Їх завдання покладено на них за законом. Вони повинні забезпечити, щоб широка аудиторія мала доступ до радіо і телевізійних програм.
- ☑ Мовники фінансуються в основному за рахунок зборів.

Глави держав і урядів на саміті в Амстердамі в червні 1997 року «запевнили повноваження держав-членів в декларації протоколу про державне радіомовлення»

фінансувати суспільне мовлення за умови, що фінансування мовників відповідає завданням державної служби. Вона вступила у чинність 1 травня 1999 року Амстердамським договором.

Проте, комісія вжила заходів і в жовтні 2001 року вперше повідомила «про застосування правил державної допомоги до суспільного мовлення». Це повинно встановити єдину і прозору процедуру, після якої перевіряється, в якій мірі ця допомога допустима або придатна.

Відповідно, Комісія прагнула надавати виключення тільки в тому випадку, якщо існує послуга загального економічного інтересу, і вона чітко визначена як така державою-членом. Кожна держава також має визначити коло питань державної служби. Воно передається однією або декількома компаніям за допомогою «формального правового акту» і доповнюється створенням відповідного наглядового органу. Це не залежить від мовників і контролює дотримання порядку. Вибір фінансування для громадських мовників був залишений на розсуд держав. Акцент на вимоги прозорості в якості основи для оцінки державної допомоги та інші пояснення дають зрозуміти, що Комісія в першу чергу займалася тестом на відповідність: допомога не повинна перевищувати чисту вартість контракту на державну службу; надмірна компенсація зобов'язань по державній службі впливає на конкуренцію.

Відтоді Комісія провела кілька перевірок конкретних грантів, загального фінансування, а також доходів і витрат державних мовних компаній в декількох державах-членах.

Хоча в більшості випадків Комісія залишала короткострокову фінансову підтримку без змін, датська телекомпанія TV2 отримала негативне рішення. Тут ко-

місія виявила надкомпенсацію з боку держави. Вона підозрювала, що TV2 міг запропонувати рекламний час за невинуватено низькими цінами. Тому Комісія звернулася з проханням до данської держави повернути переплачену суму (понад 84 мільйонів євро). Голландський суспільний мовник Nederlandse Omroep Stichting (NOS) мав подібний досвід. У червні 2006 року Комісія встановила, що обсяг допомоги перевищив бюджетні потреби на період з 1994 по 2005 рік. Тому NOS повинна виплатити 76,3 млн євро плюс відсотки.

Нарешті, німецькі громадські мовники стали мішенню для Комісії. При цьому вона відповіла на скарги на різні види діяльності ARD і ZDF, які фінансувалися за рахунок зборів, стягнутих установами. Однак вони не будуть охоплюватися їх мандатом і, отже, можуть спотворити конкуренцію на ринку мовлення.

Це відіграло свою роль, що німецькі громадські мовники також отримують доходи від реклами і, тому, також конкурують з комерційними мовниками на рекламному ринку. Врешті-решт, це питання виявилось нескладним для установ державної служби: комісія не бачила причин для виплат, як в інших країнах, але, зокрема, закликала уточнити порядок і обмеження онлайн-пропозицій станцій громадського обслуговування.

Таким чином, полеміка привела, серед іншого, до включення трьохетапного тесту для нових або змінених пропозицій телемедіа (в угоді про державне радіомовлення електронні інформаційні та комунікаційні послуги описуються як телемедіа). Це повинно бути суспільною цінністю з нових пропозицій.

Для схвалення цих пропозицій станції ARD, ZDF та Deutschlandradio, якими вони управляють, зобов'язані пройти процедуру, в якій повинні бути розглянуті три етапи:

1. Чи задовольняють їх пропозиції демократичним, соціальним і культурним потребам суспільства?

2. Чи сприяють їх пропозиції журналістській конкуренції з точки зору якості?

3. Які фінансові зусилля потрібні для ваших пропозицій⁴²?

Комітетом, відповідальним за оцінку запланованих пропозицій телемедіа, є рада по радіо чи телебаченню, яка зобов'язана давати третім сторонам можливість коментувати. Консультації експертів для комітетів незалежних експертів, а також експертний висновок про вплив на ринок, необхідний в Міждержавному договорі про радіомовлення, не тільки вимагають значних зусиль, але, насамперед, також значних витрат, які повинні нести мовники. З іншого боку, ці зовнішні заяви також доречні, тому що внутрішня перевірка запланованих пропозицій телемедіа викликала критику.

Проте стурбованість Європейської комісії щодо плати за мовлення або інших гарантованих форм фінансування суспільного мовлення може також привести до суперечок між європейським і національним рівнями в майбутньому. З 1 січня 2013 року в Німеччині стягується плата за мовлення, яка поширюється на ARD, ZDF та Deutschlandradio і бере участь у фінансуванні державних органів ЗМІ, переведених на податок з населення. Це враховує технічну «конвергенцію», яка поставила під сумнів попередню плату, пов'язану із влаштуванням. Інші держави-члени ЄС фінансують своє суспільне мов-

⁴² Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien (Rundfunkstaatsvertrag – RStV –) vom 31.08.1991, in der Fassung des Dreizehnten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge vom 10. März 2010 (vgl. GBl. S. 307), in Kraft getreten am 01.04.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/Rechtsgrundlagen/Gesetze_Staatsvertraege/Rundfunkstaatsvertrag_RStV.pdf

лення за рахунок податків, що викликає питання, аналогічні тим, які відносяться до плати за мовлення.

Доки плата за радіо була заснована на наявності радіо і / або телебачення, плата за радіомовлення розраховувалася для кожної сім'ї з 2013 року; компанії, установи також підлягають внескам. Як і раніше, плата за ліцензію на радіозв'язок не залежить від фактичного використання. Численні судові процеси проти обов'язку сплачувати за суспільне мовлення були відхилені. Перехід на податок дав державним юридичним установам більш високий дохід, так що 1 квітня 2015 року відбулося мінімальне зниження місячної суми.

Більш безпечним способом було б заборонити громадські мовники, тому що вони більше не будуть конкурувати з комерційними операторами на рекламному ринку. Це модель BBC. У Франції президент Ніколя Саркозі скасував рекламу в державних телевізійних програмах (France Télévisions) після 20:00, але це волікло за собою фінансові труднощі, особливо з урахуванням того, що обіцяна компенсація була важкою для держави з огляду на обмеження бюджету. Крім того, французьке громадське телебачення стало ще більш залежним від уряду. У 2010 році Іспанія також скоротила рекламу для своїх організаторів громадських послуг. Але там немає плати за мовлення, так що суспільне телебачення тепер фінансується тільки з державного бюджету.

Навіть якщо доходи від реклами громадських мовників у Німеччині знизилися, вимоги скасувати рекламу не зникнуть. Згідно з розрахунками, проведеними Комісією для визначення фінансових потреб мовників, сума компенсації складатиме 1,25 євро, якщо реклама і спонсорство припинять своє існування в сфері громадського мовлення, що призведе до значного збільшення плати за мовлення.

В ЄС застосовується принцип субсидіарності. Іншими словами, якщо спільнота не володіє єдиною регулюючою компетенцією, воно повинно обґрунтувати свої дії, зокрема, чому спільне рішення вигідніше, ніж національне. Можливість для політики в галузі засобів масової інформації з'явилася, коли технологічні розробки привели до транскордонного мовлення.

Проте, Співтовариств змогло заснувати свою діяльність в області політики ЗМІ тільки на своїй компетенції щодо забезпечення вільного внутрішнього ринку, оскільки культура є питанням для держав-членів. Завдяки Маастрихтському договору, який вступив у силу в 1993 році, ЄС відкрив, хоча і обмежену, культурну перспективу. Відтоді в Договір (нині TFEU) був включений заголовок по культурі, в якому підкреслюється, що Союз «сприяє розвитку культур в державах-членах, зберігаючи при цьому їх національне та регіональне розмаїття і в той же час підкреслюючи їх спільну культурну спадщину». Так зване положення про культурні сумісності зобов'язує Союз брати до уваги культурні аспекти, особливо для збереження і заохочення розмаїття їх культур⁴³. Незважаючи на те, що питання культурної політики все частіше згадуються в заходах з питань політики у сфері засобів масової інформації, економічна перспектива засобів масової інформації домінує, особливо для Комісії ЄС. Для порівняння, парламент більш уважно розглядає соціальні функції засобів масової інформації.

В останні роки з'явилися ознаки того, що Комісія знову наближається до різноманітності ЗМІ. Хоча відповідальність держав-членів за збереження свободи і різноманітності засобів масової інформації як і раніше підкреслюється, стаття 11 (2) Хартії основних прав

⁴³ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN>

служить обґрунтуванням для відповідних дій Співтовариства. Це також підтримується створенням Центру плюралізму засобів масової інформації та свободи засобів масової інформації в Інституті Європейського університету у Флоренції, з яким Комісія також доручила розробити і впровадити Монітор плюралізму засобів масової інформації.

З інтернаціоналізацією медіа бізнесу ЄС з роками набув значного впливу на медійний сектор. Це було передусім правильно для телебачення через його транскордонний характер, тому що радіо і газети організовані більш на національному рівні. Розвиток онлайн-спілкування і конвергенція комунікаційних та інформаційних технологій в другий раз значно розширили сферу діяльності спільноти. Нині воно прагне створити єдиний цифровий ринок, на якому також визначено можливості зростання для європейської цифрової економіки. З цією метою в жовтні 2015 року Європейський парламент і Рада прийняли постанову про заходи щодо доступу до «відкритого інтернету» щодо пересилання пакетів даних в цифрових мережах.

Ці дії показують, що технологічний розвиток знову дозволив ЄС розширити свій вплив в секторі комунікацій і посилив його роль в якості потужного і зростаючого гравця в медіа-політиці.

1.3. Громадська участь як публічна комунікація

Публічна комунікація важлива не лише в середині системи державного управління, а й зовні – у суспільстві, у громадському та приватному його секторах. Саме в аспекті зовнішньої публічної комунікації актуальною сьогодні тенденцією є громадська участь.

Завдяки процесам участі громадяни залучаються до обговорень, можуть висловлювати свої думки і ухвалювати спільні рішення в питаннях, що стосуються їхньої громади. Тому такий вид участі називається громадською, бо вона стосується безпосередньо громадян. В основі її лежить зв'язок між органами влади та громадянами, і увага зосереджується на процесах діалогу, який полегшує ухвалення рішення органами публічної влади.

Громадська участь іноді називається «залученням громадян до процесу прийняття рішень» або «партиципацією».

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ – це визначення з соціальних наук, яке стосується різних механізмів вираження думки громадськості, і дозволяє громаді чинити вплив на суспільні рішення. Учасницьке прийняття рішень може

бути застосоване в будь-якій сфері соціальної активності, включаючи економіку, політику, управління, культуру та сім'ю⁴⁴.

У 2012 році група осіб, які опікуються якістю діалогу влади і громадян в Польщі, розробила документ під назвою «Сім принципів консультацій з громадськістю». Серед розробників були як представники органів влади, органів місцевого самоврядування, так і громадських організацій.

В такому середовищі досить різних людей з різних сфер діяльності було розроблено набір оперативних принципів та мінімальних стандартів, яким повинні відповідати всі процеси співучасті, щоб бути максимально наближеними до побудови взаємної довіри учасників і культури діалогу.

Ці принципи наступні:

1. Довіра.

Консультації влаштовуються у форматі громадського діалогу. Сторони слухають одна одну, демонструючи волю до розуміння різних думок.

2. Загальна доступність.

Кожен, хто цікавиться темою, повинен мати можливість дізнатися про консультації та висловити на них свою думку.

3. Прозорість.

Інформація про цілі, правила, перебіг і результати консультацій повинна бути у відкритому доступі. Потрібно, щоб було зрозуміло, хто яку ідею відстоює.

⁴⁴ Ковшун Л. Громадянська участь: що це таке? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oporaua.org/news/vybory/45436-hromadianska-uchast-shcho-tse-take>

4. Відповідальність.

Кожен, хто висловить думку, має право на відповідь по суті, надану в розумні терміни, що не виключає колективних відповідей.

5. Координація.

Громадські консультації повинні мати координатора, відповідального за них як політично, так і організаційно. Вони повинні бути відповідним чином закріплені в структурі адміністрації.

6. Передбачуваність.

Громадські консультації повинні організовуватися з початку законодавчого процесу. Вони повинні бути проведені запланованим способом на основі прозорих правил.

7. Повага до загальних інтересів.

Хоча окремі учасники консультацій мають право представляти свій окремий інтерес, але остаточні рішення, що ухвалюються в результаті проведених консультацій, повинні відображати суспільний інтерес і загальне благо⁴⁵.

У 1969 році американська громадська активістка та дослідниця Шеррі Арнштайн розробила типологію рівнів участі і представила її у вигляді «драбини громадянської участі». Вона запропонувала розділити поняття «громадянської участі» на три рівні:

I. Неучасть;

II. Символічні заходи;

III. Громадянська влада.

⁴⁵ Абетка громадянської участі: Посібник для організаторів процесів залучення громадян до ухвалення рішень / Блюй А., Ягацяк М., Перхуць-Жултовська М., Пліщинська К. – К.: ОПОРА, 2018. – 68 с.

Кожен з цих рівнів поділяється ще на декілька «сходинок»⁴⁶.

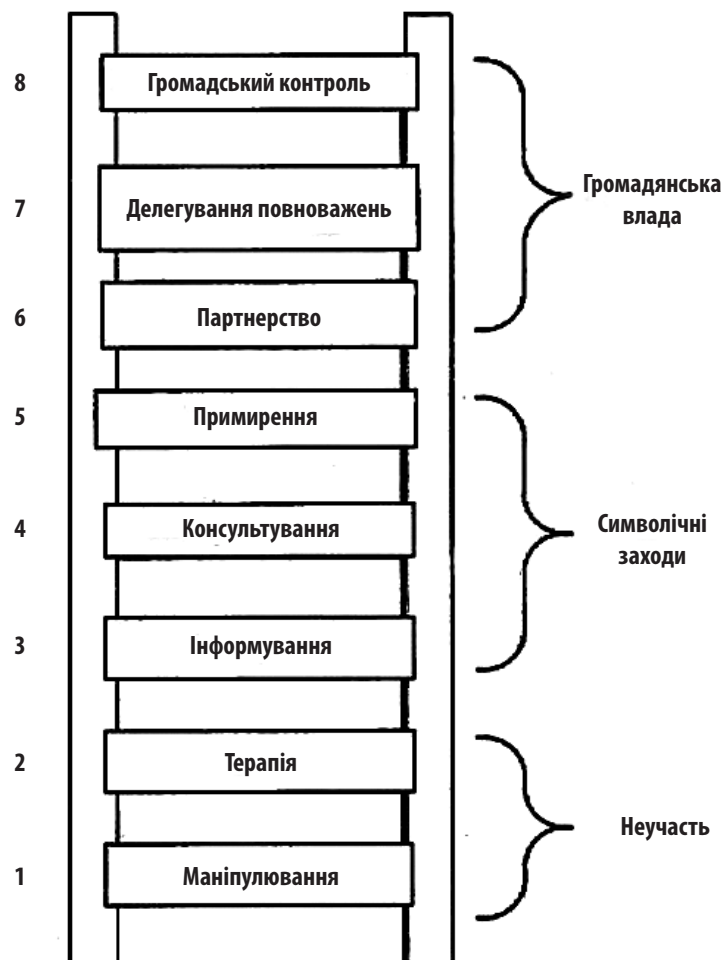


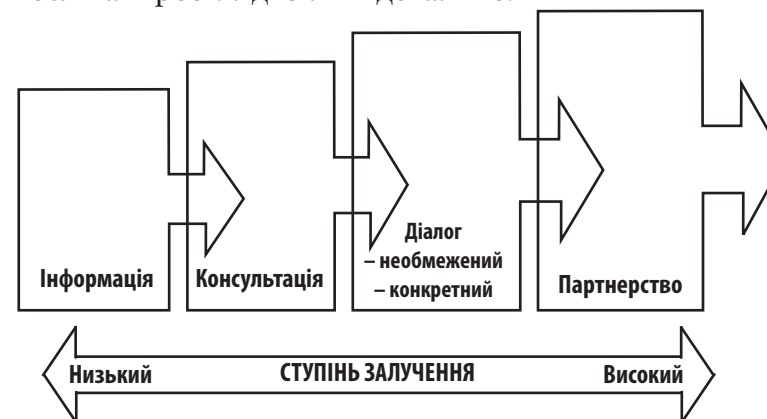
Рис. 1. Рівні громадянської участі

⁴⁶ Ковшун Л. Громадянська участь: що це таке? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.opora.ua.org/news/vybory/45436-hromadianska-uchast-shcho-tse-take>

На думку Ш. Арнштайн, піднімаючись цими сходами, суспільство рухається від найнижчих, маніпулятивних, шаблів псевдодемократії до справжньої громадської участі, тобто громадянського управління.

Сучасні типології громадянської участі базуються саме на закладеній Ш. Арнштайн основі: шляху від маніпулятивних до учасницьких рівнів залучення громадян.

Задля забезпечення ефективної участі громадськості у процесі вироблення політики Кодекс кращих практик громадянської участі у процесі прийняття рішень Ради Європи пропонує різні рівні залучення. Зупинимося на їх розгляді більш детально.



Рівень участі	Зміст	Що включає?
Інформування	Відкритий і вільний доступ до необхідної, повної та вчасно наданої інформації є важливим для забезпечення прозорості та відповідальності політики. Інформація має бути доступною для громадян, а також громадським організаціям задля ефективного виконання ними функцій контролера	- Процеси прийняття рішень органами місцевої влади. - Документи, що стосуються розробки політики. - Документи, що стосуються проєктів рішень. - Документи та стенограми консультацій, інших публічних заходів. - Постійне висвітлення інформації на веб-сайтах залучених суб'єктів.

Рівень участі	Зміст	Що включає?
Консультації	Широке обговорення представниками органів місцевої влади та організацій громадянського суспільства різних способів вирішення конкретної проблеми політики. Очікується, що у ході консультацій органи місцевої влади збирають і узагальнюють думки та позиції, які можуть виявитися дуже різними. Тематика консультацій часто визначається владою, а не громадськістю	• Проведення громадських слухань і круглих столів за участі суб'єктів прийняття рішень з метою визначення актуальних питань і збору пропозицій. • Проведення експертних семінарів і зустрічей з метою підготовки експертних рекомендацій щодо вирішення проблеми. • Проведення сесій або комітетських зустрічей із можливістю для громадськості висловити свої позиції. • Організація публічних заходів, конференцій, форумів і семінарів з метою інформування та обговорення результатів упровадження політики за участі організацій громадянського суспільства та громадян.
Діалог	Двостороння комунікація між органами влади, з одного боку, та організаціями громадянського суспільства і громадянами, з іншого. Широкий діалог часто не пов'язаний з конкретним питанням або актуальним процесом розробки політики – він є загальним способом обговорення питань органами влади та організаціями громадянського суспільства. Тому питання для обговорення можуть визначатися обома сторонами. Діалог(співпраця) будується навколо специфічного питання політичного розвитку. Він є більш сфокусованим і організовується за результатами широкого діалогу. Діалог та співпраця є важливим для визначення етапів стратегії реалізації політики, а тому часто веде до вироблення спільних рекомендацій, проектів нормативних рішень, політичних ініціатив	• Проведення регулярних зустрічей для обміну думками, а також спеціалізованих зустрічей щодо конкретних питань. • Надання відгуків на проведені зустрічі як з боку органів влади, так і з боку організацій громадянського суспільства.

Рівень участі	Зміст	Що включає?
Партнерство	Партнерство передбачає розподіл відповідальності за процес вироблення політики. Воно актуальне для розробки або впровадження певної політики або проектів, де організації громадянського суспільства можуть бути залучені до конкретної реалізації	• Залучення організацій громадянського суспільства на етапі розробки політики або виконання рішення. • Організації громадянського суспільства повинні мати право залишатися незалежними – організовувати кампанії, пов'язані із відповідним питанням політики. • Можливість прийняття спільних рішень (наприклад, при формуванні місцевих бюджетів).

Джерело.⁴⁷

Найбільш поширеними темами для громадської участі у різних країнах є наступні:

- ☑ створення/обговорення документів (наприклад, обговорення стратегії розвитку міста);
- ☑ планування простору (наприклад, спільні ідеї щодо благоустрою будь-якої території: інтер'єру музею, двору, парку, обговорення плану озеленення тощо);
- ☑ створення пропозиції/програми (наприклад, занять в центрі культури, громадській бібліотеці);
- ☑ обговорення державних послуг (наприклад, оцінка користувачами послуг у сфері транспорту, охорони здоров'я);
- ☑ планування бюджету (наприклад, спільне ухвалення рішення про розподіл бюджету або його частини)⁴⁸.

⁴⁷ Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: посіб. – К. : Ленвіт, 2012. – 64 с.

⁴⁸ Абетка громадянської участі: Посібник для організаторів процесів залучення громадян до ухвалення рішень / Блюй А., Ягацяк М., Перхуць-Жульовська М., Пліщинська К. – К.: ОПОРА, 2018. – 68 с.

Україна також рухається в напрямі впровадження європейських учасницьких практик. У контексті реформи децентралізації запорукою якісних змін є налагодження плідної співпраці та конструктивної комунікації органів публічної влади та громадськості у розв'язанні проблем місцевого розвитку територіальних громад.

Конституція України гарантує громадянам право на участь у вирішенні питань національного і місцевого рівня. Зокрема, відповідно до ст. 38 Конституції України, громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. передбачає такі форми прямої участі як місцевий референдум (ст. 7); загальні збори громадян (ст. 8); місцеві ініціативи (ст. 9); громадські слухання (ст. 13).

Окремі питання громадської участі в Україні також регулюються такими нормативно-правовими актами:

1) Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 1 липня 2010 р.;

2) Постанова Кабінету Міністрів України №996 «Про забезпечення участі громадськості в розробці та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 р.;

3) Розпорядження Кабінету Міністрів України №985-р «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади» від 12 грудня 2018 р.

4) Постанова Кабінету Міністрів України №771 «Про затвердження Порядку залучення громадськості до обговорення питань щодо прийняття рішень, які можуть впливати на довкілля» від 29 червня 2011 р.

5) Постанова Кабінету Міністрів України №555 «Про затвердження Порядку проведення громадських слу-

хань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні» від 25 травня 2011 р. та ін.

Проте, практичний досвід різних населених пунктів демонструє нам, що упродовж 2017–2019 рр. паралельно з передбаченими законодавством формами громадської участі активно розвивалися й інші. Відбувалося це завдяки підтримці інститутів громадянського суспільства, зокрема громадських організацій.

Наприклад, всеукраїнська громадська організація «Інститут «Республіка» на основі підписаних з органами місцевого самоврядування меморандумів про співпрацю сприяє проведенню публічних консультацій в різних населених пунктах України.

Спільно з органом місцевого самоврядування чи його структурним підрозділом представники громадської організації визначають питання, щодо якого варто було проконсультуватися з громадою, та напрацьовують варіанти його вирішення (тобто формулюють питання та варіанти відповіді на нього). Публічна консультація проводиться за допомогою онлайн опитування через спеціально створений сайт «Ваша думка». Кожен, хто бажає висловити свою позицію з питання, щодо якого відбувається голосування, може перейти на сайт за спеціальним посиланням або надіслати текстове повідомлення на відповідний номер телефону з кодом відповіді, яку він обирає. Система налаштована таким чином, що проголосувати можна лише один раз.

Станом на березень 2020 року команда ВГО «Інститут Республіка» спільно з органами місцевого самоврядування провела 56 публічних консультацій у 20 містах. Лідерами за кількістю проведених консультацій є місто Ужгород, де відбулися 11 таких консультацій, а також м. Дрогобич Львівської області – 5, Кропивницький – 4,

Запоріжжя – 4. Також публічні консультації проводилися в Чернівцях, Хмельницькому, Черкасах, Львові, Полтаві, Сумах, Южному Одеської області, Скадовську Херсонської області, Добропіллі Донецької області та ін. Участь у цих публічних консультаціях взяли понад 30 тисяч осіб⁴⁹.

Щодо прикладів публічних консультацій, які вже були проведені ВГО «Інститут Республіка», то у місті Ужгороді Закарпатської області вона стосувалася доцільності запровадження колового руху на площі Корятовича. За результатами проведення публічної консультації 65,9% ужгородців, що долучилися до участі, не підтримали цю ініціативу.

Також в Ужгороді представники міської ради ініціювали публічну консультацію щодо можливого будівництва підземного багаторівневого паркінгу на площі Поштовій. Цю пропозицію містяни підтримали (77,4% ужгородців, що висловили власну думку під час проведення публічної консультації).

У місті Дрогобичі Львівської області на публічну консультацію було винесено питання слогану міста. Варіант «Дрогобич – у ньому вся сіль!» набрав найбільшу кількість голосів мешканців. За результатами консультації міська рада прийняла відповідне рішення і визначений дрогобичанами слоган було затверджено. Зараз його активно використовують в інформаційно-поліграфічних матеріалах щодо туристичної промоції міста.

Ще одним успішним прикладом проведення публічних консультацій в Україні є місто Первомайський Харківської області. Там у 2017 році в рамках реалізації проекту «Безпечне місто» за підтримки Канадського Фонду підтримки

⁴⁹ Результати одинадцятої публічної консультації в Ужгороді [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://inrespublica.org.ua/aktyvna-hromada/rezultaty-publichnoyi-konsultatsiyi-v-uzhgorodi-shhodo-zminy-ruhu-na-ploshhi-koryatovycha.html>

місцевих ініціатив, Національного демократичного інституту (NDI) та Руху «ЧЕСНО» було проведено дві публічні консультації. У березні 2017 року за допомогою онлайн та sms-голосування тут відбулася публічна консультація з метою вирішити, де необхідно невідкладно провести ремонт дороги. За результатами думка мешканців міста була підтримана місцевим органом влади. Рішенням 29 сесії Первомайської міської ради 7 скликання від 27 квітня 2017 року на поточні ремонти міських доріг виділено 1 млн. 250 тис. грн. та проведено відповідні роботи⁵⁰.

Під час другого етапу реалізації проекту вже у липня 2017 р. у місті Первомайський Харківської області було проведено наступну публічну консультацію щодо визначення місць для встановлення камер відеоспостереження⁵¹.

Варто зазначити, що незважаючи на різні успішні приклади проведення публічних консультацій, на сьогодні в Україні немає окремого закону, що регулював би дане питання. Наприкінці грудня 2017 р. Кабінет Міністрів України схвалив проект закону про публічні консультації, але в березні 2018 р. парламентська комісія не підтримала його.

Водночас переваги від проведення публічних консультації беззаперечні і для органів публічної влади, і для громадян. Так, для органів місцевої влади вони полягають у тому, що це – простий і доступний метод дізнатися думку громадян; показник відкритості та го-

⁵⁰ Визначено дорогу, що будуть ремонтувати першочергово. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pervom-rada.gov.ua/index.php/3808-vyznache-no-dorohu-shcho-budut-remontuvaty-pershocherhovo.html>

⁵¹ Результати онлайн та sms-голосування по встановленню камер відеоспостереження у м. Первомайський. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pervom-rada.gov.ua/index.php/3978-rezultaty-onlain-ta-sms-holosuvannia-po-vstanovlenniu-kamer-videosposterezhenia-u-m-pervomaiskyi.html>

товності враховувати інтереси громадян; можливість підвищити рівень довіри до влади.

Переваги для громадськості наступні: участь у прийнятті рішень на місцевому рівні; можливість висловити власну думку й бути почутим; ефективний метод впливу на рішення влади щодо розвитку свого населеного пункту та побудови конструктивного діалогу з владою.

Ще однією формою громадської участі, що практикується в Україні, є впровадження та реалізація партиципаторного бюджету (бюджету участі).

Бюджет участі – механізм взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю, спрямований на залучення громадян до участі в бюджетному процесі, зокрема шляхом прямої демократії, через визначення пріоритетів бюджетних витрат чи подання проєктів, об'єднання в проєктні команди, голосування за такі проєкти, здійснення контролю за їх реалізацією.

Україні вперше бюджет участі було впроваджено в 2015 році в трьох містах: Чернігові, Черкасах та Полтаві. В цілому на січень 2020 року партиципаторний бюджет активно реалізується в більш ніж 45 містах, 23 з яких – обласні центри. Новостворені об'єднані територіальні громади також протягом 2018-2019 років почали впроваджувати цю практику.

Мінімальна сума бюджету участі становить не менш як 1% від доходів бюджету міста в поточному році. В Києві та Дніпрі допускається можливість співфінансування проєкту, якщо його вартість виходить за граничні межі визначеної положенням про «Бюджет участі»⁵².

У 19 обласних центрах відповідно до положень міських рад про бюджет участі мешканці міст мають можли-

⁵² Бюджет участі в містах України: регіональний розріз. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gurt.org.ua/articles/42964/>

вість проголосувати як через електронну систему, так і в пунктах голосування заповнивши відповідний бланк.

За даними, проаналізованими Одеською обласною організацією ГО «Комітет виборців України», перші результати впровадження бюджету участі в містах України виглядають наступним чином. За 2017 рік в Дніпрі подано 564 проєктів, більш ніж 70 тисяч жителів взяли участь у голосуванні. У 2016 році в голосуванні за проєкти до громадського бюджету взяли участь понад 23 тисяч жителів Львова. У Києві в 2017 році за проєкти віддали голоси понад 50 тисяч киян. З-поміж 497 проєктів було обрано 62. У 2018 р. до участі було подано понад 800 проєктів, з них 564 пройшли експертизу і були допущені до голосування. Всього проголосувало понад 130 тис. жителів Києва⁵³.

В Одесі в 2017 році в рамках громадського бюджету були подані 256 проєктів. Переможцями за результатами голосування одеситів визнано 40 проєктів на загальну суму 99 млн 518 тис. 891 грн.

В цілому ж у 23 обласних центрах за 2017-2018 рр. було подано 2479 проєктів, з яких обрано 401 завдяки понад 512 тисячам голосів.

Фактично, партиципаторний бюджет є вдалим інструментом для активізації громадянського суспільства, залучення великої кількості людей до прийняття рішень, зокрема і щодо розподілу бюджету громади, а з іншого боку – дієвий інструмент діалогу органів влади та громадськості, налагодження комунікації та довіри.

Одним з головних переваг партиципаторного бюджету є те, що посилюється активність мешканців населених пунктів. Практика впровадження партиципаторного бюджету покращує знання людей про те, як

⁵³ Бюджет участі в містах України: регіональний розріз. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gurt.org.ua/articles/42964/>

працюють органи влади, а також сприяє підвищенню рівня прозорості публічних фінансів, проектів планів. Це також допомагає краще розподіляти публічні ресурси і поліпшити зв'язок між органами влади, мешканцями та громадським сектором. За умови ефективного його впровадження, партиципаторний бюджет може перетворитися на потужний інструмент, який допомагає задовольнити потреби мешканців і має позитивний вплив на оцінку дій місцевої влади.

В сучасних умовах яскраві прикладом громадської участі є процес стратегування у новостворених у рамках реформи з децентралізації влади в Україні об'єднаних територіальних громадах.

Головним завданням стратегічного планування є забезпечення сталого розвитку територій. Одним із основних його принципів є орієнтація на потреби й інтереси людей. При цьому більшість експертів з регіонального розвитку віддають перевагу методиці написання стратегії із залученням цього процесу максимальної кількості мешканців. По-перше, мова йде про включення до робочих груп всіх зацікавлених сторін, зокрема, відповідних фахівців виконавчого комітету ради, депутатів, представників місцевого бізнесу, та обов'язково представників громадськості. По-друге, обов'язковим є дослідження думки мешканців громади шляхом проведення анкетувань, інтерв'ю з лідерами громадської думки, консультації з спеціалістами, пленарні зустрічі, дискусії, громадські обговорення тощо.

Якісну фахову допомогу у модерування процесу стратегування надають проекти міжнародної технічної допомоги та міжнародні програми через своїх експертів та радників (Програми «U-LEAD з Європою», Децентралізація приносить кращі результати та ефективність (DOBRE), Швейцарсько-український проект «Підтрим-

ка децентралізації в Україні» (DESPRO), Проект «Розробка курсу на зміцнення місцевого самоврядування в Україні» (ПУЛЬС)). Їх досвід та рекомендації переважно ґрунтуються на західних практиках залучення громадян до процесу стратегічного планування розвитку громади, в першу чергу країн Європейського Союзу.

У якості прикладу вважаємо за доцільне розглянути досвід стратегування окремих об'єднаних територіальних громад в Україні. Так, Сосницька об'єднана територіальна громада Чернігівської області при написанні стратегії розвитку успішно використала інструмент громадської участі. Робота над документом тривала майже рік. За цей час відбулося п'ять засідань робочої групи та декілька робочих зустрічей з експертами і консультантами. Мешканці громади були залучені до формування стратегії на основі висловлення власних думок під час вивчення громадської думки шляхом анкетування, проведення громадських обговорень в населених пунктах громади, участі у засіданнях робочої групи. На засіданні 18 сесії VII скликання Сосницької селищної ради 22 травня 2018 р. одноголосно прийняте рішення «Про затвердження Стратегії розвитку Сосницької об'єднаної територіальної громади на 2019-2027 роки»⁵⁴.

У Шполянській ОТГ Черкаської області в процесі роботи над стратегією з метою залучення якомога більшої кількості людей до роботи було провели масштабне опитування мешканців громади, збір проектів та пропозицій для її розвитку. Особливістю даного процесу стало те, що найбільшу активність і зацікавленість в підготовці та подальшій реалізації стратегії проявляла молодь. Мешканці ОТГ у віці 15-22 років охоче долучалися до роботи, надавали свої проектні ідеї і висловлю-

⁵⁴ Сосницька ОТГ затвердила стратегію розвитку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sosnitsa-rada.gov.ua/sosniczka-otg-zatverdila-strategiyu-rozvitku/>

вали готовність брати участь у їхній подальшій реалізації. Над стратегією працювала група, до складу якої входили: громадські активісти, керівники найбільших підприємств (бюджетоутворюючих для громади), представники малого та середнього бізнесу, представники політичних партій, керівники профільних відділів міської ради, фахівці Черкаського Центру розвитку місцевого самоврядування (створеного за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» та Мінрегіону України) та Агенції регіонального розвитку Черкаської області. Стратегія розвитку Шполянської ОТГ Черкаської області була затверджена рішенням Шполянської міської ради об'єднаної територіальної громади №15-2/VIII від 15.02.2018 р.⁵⁵.

Загалом, можна резюмувати, що залучення широкого кола громадян до стратегічного планування, починаючи від діагностування умов розвитку та SWOT-аналізу, і завершуючи впровадженням та моніторингом стратегій дозволяє ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення проблем громади, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою, спільно визначити пріоритетні напрямки розвитку громади, що відповідають реальним потребам мешканців. При цьому однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь в ньому всіх активних та зацікавлених представників громади. Розроблена таким чином стратегія відображає інтереси всіх громадян, а тому сприймається громадою як «своя». Також це дозволяє активізувати місцеву громаду та налагодити системний і ефективний діалог на рівні влади, громадськості та бізнесу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що вимоги сучасної демократії передбачають налагодження

⁵⁵ Шполянська ОТГ тепер має детальну Стратегію розвитку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://shevchenkiv-kraj.com/shpolyanska-otg-teper-maye-detalnu-strategiyeyu-rozvitku/>

конструктивної комунікації між органами публічної влади та громадськістю, а отже, модернізацію публічно-управлінської моделі з традиційної на «Good governance» («належне врядування»).

Належне урядування має ряд ключових ознак, до яких належать участь, прозорість, інклюзивність, рівність, орієнтація на консенсус та ефективність. Залученість громадян у цих умовах має ряд переваг для всіх учасників партисипативних процесів, зокрема – підвищення рівня довіри до влади, можливість участі у прийнятті рішень на місцевому рівні для громадян та отримати зворотній зв'язок від мешканців – для органів публічної влади; налагодження конструктивного діалогу влади і громади.

Результатом успішного впровадження різних практик громадської участі, належне його законодавче забезпечення, стане подальший розвиток громадянського суспільства та зміцнення його інститутів, налагодження ефективної комунікації між органами публічної влади та громадськістю; підвищення рівня громадянської культури суспільства, активізація участі громадян у діяльності інститутів громадянського суспільства, формуванні та реалізації державної політики та ін.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



1. У чому полягає сутність поняття «зв'язки з громадськістю»?
2. Назвіть цілі та завдання PR.
3. Що означає поняття «ідеальний PR»?
4. Назвіть функції, які виконують «зв'язки з громадськістю».
5. Що означає поняття «комунікаційні відносини»?
6. Дайте визначення поняттю «медіа-політика».
7. Дайте визначення поняттю «громадська участь».
8. Назвіть принципи «громадської участі».



Розділ **2**

ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБ
ЗІ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ
ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1. Провідні напрями організації сфери зв'язків із громадськістю

Інформаційна революція змусила політичних акторів переосмислити форми й технології розроблення та супроводу державної політики.

Безпрецедентний інформаційний вплив на суспільну свідомість за допомогою сучасних телекомунікацій досягається завдяки зануренню якомога більшої кількості населення в віртуальний світ. Коментатори в засобах масової інформації (ЗМІ) цілком серйозно стверджують: «те, що не показали по телебаченню, взагалі не відбулося». Отже, PR-супровід державної політики став вимогою інформаційної епохи, оскільки саме він обумовлює вплив на громадську думку та стан суспільної свідомості.

Фахівці з *public relation* (PR) у різні часи пропонували багато різних інтерпретацій цього поняття. В ньому розуміють мистецтво й науку аналізу тенденцій розвитку суспільних відносин, а також вироблення рекомендацій для Уряду щодо здійснення програм дій (заходів) у інтересах держави й суспільства. Його розглядають і як одну з функцій управління й підтримання взаєморозуміння та співробітництва між організаціями, а також громадськістю. Провідним напрямом діяльності прес-служб є забезпечення керівництва необхідною інформацією про стан громадської думки.

Основними засобами діяльності відповідних органів (структурних підрозділів органів влади) є відкрите спілкування шляхом особистих контактів або через ЗМІ, або

шляхом організації наукових досліджень. Фахівці з PR виступають як у ролі радників керівників органів влади, так і в якості посередників, які допомагають керівникам перевести цілі й завдання органу влади в розумну та прийнятну для громадськості політику. В підсумку зв'язки з громадськістю мають забезпечити гармонізацію державної, приватної та суспільної діяльності.

Таким чином, боротьба за громадську думку є провідною ланкою сучасної політики. Саме тому використання передових підходів у цій сфері особливо актуалізується в сучасному світі. Зазначимо, що інформаційний супровід державної політики ґрунтується на системі політичних комунікацій. В її основі перебувають сучасні інститути *зв'язків із громадськістю*, встановлення яких є важливою складовою сучасного стилю розроблення державної політики. Провідними напрямками в сфері зв'язків із громадськістю є:

- ☑ формування громадської думки та позитивного іміджу країни в зовнішній і внутрішній політиці;
- ☑ вплив на динаміку суспільних відносин;
- ☑ висвітлення діяльності Уряду, органів державної влади й органів місцевого самоврядування;
- ☑ вплив на внутрішню політику держави (розвиток промисловості, фінансової сфери, торгівлі тощо);
- ☑ проведення досліджень і збирання статистичних даних із актуальних для держави проблем.

У органах державного управління діяльність фахівців зі зв'язків із громадськістю має власну специфіку. В приватному секторі вони адресуються до вузьких груп громадськості, які виступають у ролі споживачів відповідної продукції чи послуг. У державних органах (організаціях) поле професійної діяльності значно ширше: фахівці зі зв'язків із громадськістю повинні охопити увагою всі групи суспільства як усередині країни, так і

за її межами. Отже, така широка соціальна база потребує достатньо високої кваліфікації та передбачає особливу постановку професійних цілей. Серед них основними напрямками є:

- ☑ вивчення складного спектру громадської думки всіх соціальних груп, диференціація різних очікувань цих груп від державних інститутів; визначення провідних (домінуючих) тенденцій у сфері розвитку громадської думки в країні;
- ☑ вироблення рекомендацій для керівництва органів влади та проведення необхідних заходів щодо задоволення найзначущіших очікувань суспільства (кіл суспільства) для здійснення впливу на динаміку суспільних настроїв у країні;
- ☑ запобігання можливим конфліктам і підозрілості в роботі з громадськістю;
- ☑ встановлення та підтримання двосторонніх контактів із різними суспільними групами та їх лідерами;
- ☑ поліпшення виробничих відносин і створення загальної атмосфери доброзичливості всередині органів державної влади;
- ☑ реклама послуг, що надаються державними організаціями;
- ☑ підвищення ефективності роботи державних служб;
- ☑ створення позитивного образу органів державної влади у свідомості широких мас суспільства.

Таким чином, у основі успішної роботи PR-фахівців закладене вміння налагодити ефективні комунікаційні контакти з різними групами населення.

Слід зазначити, що Сем Блек, який тривалий час працював на посту Генерального секретаря Міжнарод-

ної PR-асоціації, сформулював дев'ять правил ефективного спілкування⁵⁶:

1. Завжди наполягайте на правді та вичерпній інформації.
2. Ваше повідомлення повинно бути простим і зрозумілим для всіх.
3. Не перебільшуйте та не переоцінюйте.
4. Пам'ятайте, що половина вашої аудиторії – жінки.
5. Робіть процес спілкування цікавим, не допускайте нудьги.
6. Слідкуйте за формою спілкування, не допускайте епатажу чи екстравагантності.
7. Не шкодуйте часу на встановлення всіх тонкощів громадської думки.
8. Пам'ятайте: спілкування повинно бути безперервним.
9. Намагайтеся бути переконливим і конструктивним на кожному етапі спілкування.

Експерти виокремлюють декілька основних етапів під час організації поточної роботи PR-служб органів державної влади:

1. Аналіз обстановки, необхідні (доцільні) дослідження та постановка основного завдання.
2. Розроблення програми та кошторису заходів, що заплановані.
3. Реалізація намічених програм, розширення кола спілкування.
4. Дослідження результатів, оцінка та доопрацювання програми.

⁵⁶ Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое?: пер. с англ. М. : Новости, 1990. С. 18 – 19.

Так, за останні десятиліття в більшості провідних країн світу створені ефективні урядові PR-служби. Перед ними поставлено дві основні цілі:

- ☑ пояснювати населенню (громадянам, жителям, громадам та ін.) рішення та дії влади, державних інститутів, створюючи сприятливий суспільний клімат (розуміння, підтримку, участь та ін.) для здійснення політичних і державних програм;
- ☑ інформувати осіб, які приймають рішення, про існуючу та можливу реакцію громадськості на державну політику, що реалізовується чи в перспективі здійснюватиметься.

Фактично в кожній великій державній організації (органі влади) існує інформаційний структурний підрозділ. Керівники органів влади залучають особливих прес-секретарів для зв'язків із громадськістю. В різних країнах інформаційні служби можуть мати різні назви, наприклад: інформаційний центр, служба інформації, прес-служба та ін. У більшості організацій керівники відповідних служб мають право висловлювати власну думку в ході обговорення питань на високому рівні. Вважається, що керівник служби зі зв'язків із громадськістю не може ефективно виконувати покладені на нього функції, якщо йому не надано доступу до необхідної інформації всередині організації. Його думка враховується під час розроблення перспективних планів.

Орієнтовно організаційна структура урядової PR-служби включає чотири основних структурних підрозділи: преси; телебачення та радіо; реклами; брифінгів. Кожний із відділів має свою сферу компетенції.

1. **Відділ преси** є джерелом інформації про державну політику для газет, популярних і спеціалізованих журналів, а також зарубіжних ЗМІ. Персонал

відділу має володіти професійними знаннями та вміннями роботи зі звітами про дебати в парламенті й нарадами Уряду для того, щоб швидко інтерпретувати їх у популярній формі для всіх видів ЗМІ. Крім цього, відділ преси організовує візити кореспондентів до урядових установ на прес-конференції, на яких міністри та інші відповідальні особи виступають із офіційними заявами та відповідають на питання.

2. Робота **відділу телебачення й радіо** пов'язана з технічним забезпеченням роботи теле- та радіопрограм.
3. **Служба реклами** щодня працює над створенням кіно- та відеороликів, рекламних брошур, афіш, плакатів і кінофільмів, присвячених діяльності державних організацій. Ця служба звертається за послугами до рекламних агенцій, щільно працює, контактуючи з місцевою владою. У разі, якщо одноразового повідомлення каналами ЗМІ буває недостатньо, то вона бере на себе витрати з більш широкого висвітлення важливої інформації по всій країні упродовж необхідного проміжку часу.
4. **Відділ брифінгів** займається збором інформації про діяльність Уряду, органів виконавчої влади, державних організацій та її передаванням у розпорядження відділу преси, відділу реклами та для поширення за кордоном. Водночас PR-технологи працюють із запитами, що адресуються парламенту, а також листами громадян і громадських організацій до газет і журналів щодо політики Уряду для того, щоб враховувати думку громадськості, а також стан

суспільної свідомості для підготовки й трансляції відповідної інформації до ЗМІ.

Брифінги для преси організовуються таким чином, щоб якомога ширше враховувати весь масштаб думок і точок зору щодо політики Уряду з боку громадськості, а також, щоб у популярній формі дати відповіді на запитання й задовольнити основні очікування різних суспільних кіл. Водночас експерти рекомендують міністрам і іншим державним високопосадовцям організувати приймальні, що становлять спеціально виділені приміщення для зустрічей із представниками громадськості. Експерти наполягають на тому, щоб відповідні приміщення були затишними та зручними, оскільки вони покликані кожною деталлю інтер'єра свідчити про те, з якою увагою державні діячі ставляться до пересічного громадянина. Організація роботи таких приймалень також належить до обов'язків PR-служби.

На думку багатьох експертів, місцеві органи влади повинні діяти на підґрунті колективної відповідальності. Вона вимагає ділового партнерства та співробітництва між жителями відповідних територій (громад) і представниками адміністрації. Зв'язки з громадськістю розглядаються як найбільш ефективний засіб для досягнення відповідного співробітництва. Зважаючи на це, головним завданням інформаційних служб місцевих органів влади є розвиток громадянської самосвідомості та виховання у громадян активного інтересу до проблем місцевого самоврядування та самоуправління місцевими справами.

Діяльність PR-служб місцевих органів влади має свою специфіку. Експерти виокремлюють декілька основних цілей відповідних служб:

- ☑ інформування громадськості про політику місцевої адміністрації та її повсякденну діяльність;

- ☑ надання громадськості можливості висловити свою думку щодо нових важливих проєктів і планів адміністрації до прийняття остаточних рішень із їх реалізації;
- ☑ висвітлення для громадськості (навчання, тренінги для громадськості) методів роботи системи місцевого самоврядування, права й обов'язки кожного члена територіальної громади та ін.;
- ☑ розвиток у людей почуття громадянської гордості (гідності).

Цікавою є світова тенденція. Констатуючи зазначимо, що часто густо зберігається недовіра окремих членів органів місцевого самоврядування (територіальних громад) до діяльності PR-служб у структурах місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Основними підставами щодо їх створення (не створення) є: дорожнеча облаштування та функціонування відповідних підрозділів; побоювання, що PR-технологи, здебільшого, сприяють підтримці політики правлячої більшості з боку громадськості; за таких умов думка місцевої опозиції ніким не може бути почута.

Зазначимо, що практика засвідчила як органи місцевої влади можуть успішно використовувати відділи зі зв'язків із громадськістю для популяризації власної діяльності без будь-яких суттєвих витрат щодо їх організації. Так, місцевому органу влади цілком достатньо мати PR-відділ у складі одного-двох співробітників. При цьому співробітник відділу зі зв'язків із громадськістю повинен бути в курсі всіх основних проблем відповідної території (територіальної громади, галузі, сфери тощо), регулярно відвідувати засідання місцевої ради та з відповідною частотою надавати в розпорядження керівництва свої звіти, рекомендації та розробки, а також висвітлювати відповідні події для громадськості.

Найбільш важливим напрямом діяльності PR-відділу є особисті контакти членів місцевої ради з громадськістю, яка їх обрала. Наприклад, якщо члена територіальної громади, який прийшов до місцевої ради, погано й неуважно прийняли, то ніякі наступні зусилля не зможуть згладити несприятливе враження чи образу. Експерти рекомендують усі види контактів, включаючи особисті зустрічі, переписку, спілкування по телефону, зробити максимально ввічливими та невимушеними. PR-відділ покликаний розробити стандарти письмових і усних звернень до відвідувачів, щоб створити відповідний еталон адміністративної ввічливості, відступати від якого було б нижче гідності.

Головним завданням керівника відділу зі зв'язків із громадськістю є зробити всі види контактів місцевої адміністрації (органу місцевого самоврядування) з відвідувачами максимально ефективними. Для цього застосовується низка засобів.

1. Зв'язки зі ЗМІ, оскільки преса, радіомовлення й телебачення в місцевих рамках (масштабах) досить обмежені в часі. Зважаючи на це, встановлення та підтримання добрих відносин із редакторами та співробітниками місцевих ЗМІ сприятиме найбільш об'єктивному висвітленню роботи керівництва органу влади. Дослідження соціологів свідчать, що вплив місцевої преси на настрої громадськості часто густо перевершують вплив центральних газет. У зв'язку з цим регіональну пресу часто запрошують висвітлювати засідання (наради, колегії та ін.) органів виконавчої влади, а також сесії та засідання виконавчих комітетів органів місцевого самоврядування.

Так, соціальні теми, наприклад: житло, турбота про дітей, самотніх пристарілих людей, охорона здоров'я й оточуючого середовища часто густо збуджують людські емоції. Коли ЗМІ викладають черговий скандал, то

завдання PR-відділу полягає в тому, щоб забезпечити пресі максимальні можливості для об'єктивного розслідування та вивчення реальних обставин справи. Здебільшого, вони виявляються досить несхожими з тими, про які первинно повідомляли кореспонденти. Якщо скандал став реальним фактом, то його слід оприлюднити, оскільки це допоможе місцевій владі вжити рішучих заходів для виправлення становища. Приховування скандальної інформації може завдати значно більших утрат для репутації місцевої влади.

2. Зв'язок із місцевими жителями. Експерти рекомендують місцевим органам влади використовувати всі можливі засоби для розвитку відносин із громадськістю щоб забезпечити підтримку своєї діяльності. Це можуть бути особисті зустрічі в клубах і на підприємствах, виступи зі зверненнями до громадськості в місцевих ЗМІ, організація свят і мітингів, статті про поточні проблеми в пресі. При цьому основне завдання PR-відділу – зробити кожну проблему приводом для зустрічі представників органу влади з громадськістю, щоб жителі були впевненими, що саме місцева влада виступає головним ініціатором вирішення актуальних проблем.

3. Організація інформаційних центрів. Місцеві органи влади організовують спеціальні інформаційні бюро, що відповідають на особисті, письмові або телефонні звернення громадян. Це дозволяє суттєво розвантажити адміністрацію від потоку відвідувачів. Роль PR-відділу полягає в тому, щоб своєчасно транслювати інформацію, передаючи в центр найбільш важливі рішення адміністрації. Водночас соціологічна обробка запитів громадян дозволяє керівнику PR-відділу скласти об'єктивне враження про динаміку суспільних (громадських) проблем і настроїв на відповідній території (регіоні, районі, місті, територіальній громаді та ін.).

4. Регулярні звіти перед громадськістю. Щомісяця, щокварталу, щороку (відповідно до чинного законодавства, на розсуд керівника органу влади, на вимогу чи за пропозицією громадськості, в міру подій і ситуації тощо) орган влади (керівництво) має звітуватися перед громадянами (жителями) про результати своєї роботи. Відповідні звіти повинні широко обговорюватися в місцевих ЗМІ. За це відповідає керівник PR-відділу. Саме він забезпечує зворотний зв'язок між населенням і органом влади (особливо, якщо він виборний), обробляючи інформацію, що видають преса та мас-медіа. На підставі відповідного (постійного) аналізу (дослідження) можуть бути вироблені актуальні рекомендації щодо коригування діяльності (політики) місцевої влади.

5. Виставки, збори та лекції. У масштабах організації життя місцевого населення, де воно постійно перебуває в конкретному (можливо, специфічному) середовищі проживання, виставки, лекції та збори є достатньо ефективним засобом спілкування. Коли потрібно провести якісь значні урочистості, то експерти пропонують провести велику виставку. Вона розповість про місцеві традиції та досягнення, зміцнить зв'язок поколінь, викличе в жителів почуття гордості за свою територіальну громаду, район та ін. Для організації виставки можна залучити місцеві підприємства, установи, організації (у великих містах – банки), які не лише нададуть ресурси, а й отримають можливість широко пропагувати свою діяльність у відповідних масштабах.

Унаслідок зростання популярності телебачення та Інтернету помітно знизилася відвідування лекцій і зборів. Між цим, експерти вважають, що для установлення та підтримання ефективних зв'язків із громадськістю ці дві форми комунікації є незамінними. Саме

вони сприяють спільному обговоренню та виробленню колективних рішень. Організація цікавих лекцій (тренінгів) є одним із завдань керівника PR-відділу.

Наприклад, найбільш ефективними (за оцінками соціологів), є лекції в школах, скільки в них удається досягнути максимальної широти охоплення аудиторії. При цьому молодь легко зацікавити актуальними питаннями, що виникають у територіальних громадах. Окремі місцеві ради проводять міжшкільні вікторини та конкурси, присвячені громадським проблемам.

Для молоді старшого віку організовується, наприклад, церемонія «Ласкаво просимо, нові громадяни!» в рамках щорічного прийому, що влаштовує місцева рада для юнаків і дівчат, які досягли 18-річного віку й отримали право брати участь у виборах. Їх вітає голова, депутати місцевої ради, члени виконавчого комітету, які розповідають про свою роботу, проблеми та перспективи розвитку територіальної громади. Після цього кожному 18-річному учаснику відповідного заходу вручається сертифікат, який засвідчує, що відтепер він (вона) є повноправним громадянином (жителем, членом) територіальної громади. Ця проста церемонія, за оцінками соціологів, добре сприймається молоддю та стимулює їх активну участь у місцевому самоуправлінні.

Таким чином, діяльність інформаційних служб зі зв'язків з громадськістю в місцевих органах влади має яскраво виражену специфіку щодо постановки цілей, а також щодо ресурсів, які використовуються. Зазначимо, що центральні органи виконавчої влади можуть активніше використовувати засоби мас-медіа, а місцева влада здатна досягнути більшого успіху в ході особистих контактів із населенням.

2.2. Інформаційний супровід публічної політики

Сучасна інформаційна революція, змінивши політичний розклад у світі, проголошує нові принципи та правила публічної комунікації, кидає виклик консервативній системі владних відносин у суспільстві. Інформаційна цивілізація створює нові правила політичної гри, виводячи владні еліти за межі централізації, синхронізації та бюрократизації.

Інформаційна революція надала в розпорядження державній владі принципово новий ресурс – мережу інформаційних потоків, що по-новому позначила всі прерогативи публічної влади. Так, ЗМІ поступово перетворюються в віртуальну «четверту владу», що за силою, оперативністю та проникненням свого впливу набагато перевершує всі три традиційні гілки влади. В інформаційному суспільстві державна політика здатна отримати суттєвий суспільний резонанс лише за допомогою використання сучасних інформаційних технологій.

У цьому плані стан суспільної свідомості є чутливим індикатором реагування на рішення, що приймаються владою та, водночас – результатом їх оцінки громадянським суспільством, виразом позиції суспільства. Таким чином, державна політика повинна якомога ширше висвітлюватися в ЗМІ щоб мати вагомий суспільний резонанс і підтримку громадською думкою. Це є особливо актуальним

в умовах сучасної світової економічної кризи, коли влада змушена, інколи, приймати непопулярні політичні рішення (наприклад: скорочення чисельності державних службовців; збільшення пенсійного віку; медреформа; продаж землі іноземцям; підвищення цін і тарифів за використанні енергоносії, відміна пільг для певних груп населення тощо). Все це потребує детальних і аргументованих роз'яснень у ЗМІ, щоб не спровокувати обурення громадської думки. Ось чому в сучасних умовах так важливо використовувати новітні наукові розробки в сфері інформаційного супроводу публічної політики.

Експерти рекомендують супроводжувати великі масштабні заходи, спрямовані на розвиток державної політики та публічного управління, спеціальними інформаційними кампаніями. Поняття «інформаційна кампанія» дозволяє відрізнити одиничні дії та спонтанні інформаційні акції від комплексних, заздалегідь спланованих і узгоджених дій у сфері публічних комунікацій за певною програмою. Головною причиною проведення такої кампанії є необхідність інформаційної підтримки основних цілей організаторів відповідної політичної акції для формування сприятливої громадської думки.

Цілі інформаційної кампанії, що супроводжує державну політику у відповідній сфері, можуть бути представленими у вигляді певного алгоритму:

- ☑ поступове розширення зони інформації навколо певної політичної акції чи заяви державних діячів;
- ☑ надання темі політичної події (заяви) чіткого оцінюючого змісту в інтересах організаторів і кампанії;
- ☑ цілеспрямований вплив на формування певної громадської думки навколо політичної події (заяви);

- ☑ цілеспрямований інформаційний вплив на опозицію для корегування її думки;
- ☑ зміна громадської думки на користь підтримки певної політичної акції або заяви державних діячів.

Отже, інформаційна кампанія, що супроводжує публічну політику, становить заздалегідь спланований комплекс взаємопов'язаних комунікаційних заходів, спрямованих на забезпечення підтримки конкретних дій щодо розвитку державної політики та управління, шляхом цілеспрямованого впливу на громадську думку.

Основним інструментом формування громадської думки стали ЗМІ. Вони фактично контролюють всю культуру, пропускаючи через свої фільтри, виокремлюють певні елементи із загальної маси культурних явищ і надають їм особливої ваги, підвищують цінність однієї ідеї, знецінюють іншу, поляризуючи таким чином усе поле культури. Те, що не потрапило до каналів масової комунікації, в наш час майже не впливає на розвиток суспільства.

Під час організації інформаційної кампанії експерти виокремлюють чотири основні етапи.

1. Аналіз обстановки, необхідні дослідження та постановка основного завдання кампанії. При цьому вирішуються питання з визначенням орієнтовних термінів кампанії, її ресурсів, відбувається узгодження структури інформаційної кампанії з програмою політичної акції. Вагоме значення має аналіз загальної політичної та ділової ситуації навколо запланованих політичних акцій чи програм, визначення стану громадської думки всередині країни та за кордоном щодо передбаченої політичної акції, контент-аналіз ЗМІ за останній час.

2. Розроблення програми, відбір каналів масових комунікацій, обрання технік впливу, визначення ці-

льової аудиторії (публіки), планування бюджету. На цьому етапі регулюються важливі організаційні завдання кампанії: обираються конкретні канали ЗМІ, що володіють провідним впливом у сфері політичної події (заяви), вирішується питання про публікацію передбачених доповідей і виступів учасників акції, планується сюжет інформаційних повідомлень, визначається необхідна частота згадувань у ЗМІ теми політичної події, встановлюється порядок акредитації журналістів на брифінгах, обираються конкретні техніки впливу на громадську думку.

3. Здійснення наміченої програми, «розкручування» теми. Оптимальний термін «розкручування» теми політичної події (заяви) в залежності від її масштабу становить від одного до двох місяців. Упродовж цього терміну громадськість повинна бути відповідним чином підготовленою до сприйняття теми політичної події в потрібному ракурсі, оскільки реальна подія є вагомою лише в тому випадку, коли про неї широко загалу (публіці) розповіли ЗМІ. Зважаючи на це, до публічного дискурсу поступово вводяться повідомлення, що підігрівають інтерес публіки до майбутньої теми політичної події (заяви). Завдання полягає в тому, щоб схилити («переломити») настрій суспільства на користь ініціаторів акції, заздалегідь сформувати потрібний порядок денний, заглушивши негативні альтернативні інформаційні джерела.

Для пробиття інформаційного шуму тема політичної події (заяви) повинна бути концептуально оформлена в вигляді «стріли». При цьому під стрілою слід розуміти простий, дохідливий заголовковий комплекс і чітке тіло тексту, що тематично розширюється й деталізується наприкінці (схема «перевернутої піраміди»). Важливо, щоб тема емоційно торкнула масову аудиторію,

оскільки при цьому можна досягнути максимального інформаційного ефекту.

Тема політичної акції вважається «розкрученою», якщо її підхопили провідні ЗМІ. При цьому тема резонує, тримається на перших шпальтах, починає жити власним життям і навіть одержує зворотний зв'язок. Для переконливості представлених позицій особливе значення відводиться наведенню історичних аналогій, залученню думок впливових громадських діячів, які підтримують заплановану політичну акцію.

Безпосередньо в період здійснення політичної кампанії здійснюється інформаційна атака, або фаза активних дій на інформаційному ринку, особливо в новинах ЗМІ. При цьому особлива увага відводиться подачі ексклюзивної інформації з місця проведення акції, сенсаційним заявам учасників, а іноді, якщо цього потребує ситуація, повідомленню компрометуючих фактів про опозицію. На цьому етапі ефективними є прийоми подрібнення теми на «яскраві скалки» та «гострі фрагменти», витік ексклюзивної інформації, проведення теми крізь декілька циклів обертів для того, щоб її підхопили не лише центральні, а й регіональні ЗМІ, повторюючи основні сюжети.

4. Інформаційне прикриття, оцінка результатів кампанії, основні висновки. Завдання інформаційного прикриття після завершення політичної події полягає в тому, щоб приховати персональну зацікавленість (інтерес) ініціаторів акції в досягненні поставлених цілей і забезпечити ефект максимальної об'єктивності висвітлення подій, щоб дискусії, що розтягнулися навколо теми політичної події не повернули «наконечник стріли» проти самих ініціаторів, створивши ефект бумерангу. Для цього робиться наголос на порівняно нейтральних сюжетах. З інформаційних повідомлень

прибирається полеміка. Іноді результати вже проведеної кампанії стають основою для розкручування нових тем. Це дозволяє плавно перевести суспільний інтерес у новий напрям.

Фахівці зазначають, що той, хто раніше зробить висновки, які влаштують громадськість, опиниться в виграві, оскільки в певному сенсі він сам оголошує себе переможцем. Крім цього, на завершальному етапі важливо дійсно підвести підсумки кампанії та встановити, чи вдалося реально досягнути поставленої цілі, а також провести роботу над помилками. Саме в цьому полягає сутність успіху майбутніх (перспективних) інформаційних кампаній.

Зазначимо, що останнім часом у провідних країнах світу відбувся перехід до м'яких PR-технологій. Фахівці зі зв'язків із громадськістю нещодавно відмовилися від прийомів жорсткої пропаганди, що передбачає виражену агресивну риторику коментарів, гострі зауваження на адресу опонентів, відверті технології спрощення інформації, навіювання повторами. В умовах демократії всі ці грубі прийоми не є достатньо ефективними. Так, на думку відомого французького іміджмейкера Жака Сегели, політична реклама, замаскована під об'єктивні новини, «стріляє» краще, ніж ціла серія замовних публікацій⁵⁷.

М'які інформаційні технології роблять наголос на регулюванні інтенсивності розкручування теми:

- ☑ як відбираються сюжети;
- ☑ хто дає інтерв'ю;
- ☑ які ставляться питання;
- ☑ що саме виноситься на перший план;
- ☑ які моменти згладжуються.

⁵⁷ Сегела Ж. Национальные особенности охоты за голосами. Так делают президенты / Ж. Сегела. – М. : Вагриус, 1999. – С. 71.

Замість того, щоб прямо висловлювати потрібну точку зору, діють приховано, відбираючи, виокремлюючи та подаючи певні елементи інформації. Застосування м'яких технологій, в першу чергу, передбачає формування інформаційного порядку денного (ІПД).

Теорія ІПД виникла в 1950-ті роки. Американський соціолог Бернард Берелсон сформулював основну ідею концепції ІПД таким чином: *«певні види комунікації, привертаючи увагу аудиторії до певних тем, здатні чинити певний інформаційний вплив»*. Проте таке одностороннє розуміння впливу ІПД на аудиторію в сучасних умовах не зовсім відповідає дійсності. Так, установлення ІПД не буває свідомим вольовим актом, оскільки виникає на перетині зусиль різних ЗМІ, держави, інших політичних інститутів і вразливий щодо впливу неконтрольованих подій, а також несподіваних криз.

Спочатку кампанія з підготовки ІПД продукує хвилю очікувань громадськості. Разом із цим, її позитивна спрямованість може зникнути за будь-якого неуспіху (невдачі). Встановлення ІПД в сучасних умовах, здебільшого, розуміють як конкуренцію ЗМІ за увагу аудиторії за допомогою правильно встановленої мережі мовлення. При цьому нереалізовані очікування аудиторії можуть формувати негативне поле ІПД, до якого поступово починають втягуватися нові теми, що невідворотно призведе до кризи очікувань. У випадку появи в ефірі якоїсь несподіваної новини, що порушує комплекс очікувань, іноді виникає інформаційний стрес, який руйнує первинний задум ІПД. Водночас, незважаючи на викладене, ІПД може достатньо ефективно застосовуватися під час висвітлення державної (публічної) політики.

Фахівці зі зв'язків із громадськістю підкреслюють, що вся публічна політика формується, здебільшого, на емоціях. Саме збуджені емоції є провідником більшості

ефективних впливів на громадську думку. Найчастіше звертаються до таких емоцій: потреба в любові та схваленні; відчуття небезпеки; страх перед невизначеністю; престижні цінності; сексуальні інстинкти; почуття обов'язку та справедливості; почуття провини.

Виокремлюють три основні етапи інформаційного впливу⁵⁸.

1. На *першому етапі* формується несистематизований і масштабний інформаційний потік («інформаційний вал»), що регулярно спрямовується на обрані цільові аудиторії.
2. На *другому етапі*, коли довіра до різних інформаційних матеріалів стає суттєвою, інформація починає містити вибіркового, дозованого змісту. Відбувається сегментація інформаційного потоку.
3. На *третьому етапі* здійснюється розширений обмін інформацією зі «своїми» суб'єктами інформаційного поля (інформаційне партнерство) та обмежується інформаційний потік для «чужих» (інформаційна закритість).

Під час інформаційного супроводу публічної (державної) політики важливим методом впливу, що дозволяє формувати громадську думку, є іміджелогія (створення образів, зображення). Імідж створюється шляхом акцентування певних асоціацій у образі політика чи керівника. Він завжди пов'язаний із уявленням. Імідж створює реальну соціально-психологічну установку, що визначає (обумовлює) поведінку людей щодо лідера.

Формуючи імідж політиків і державних діячів, ЗМІ привертають до них увагу населення. Особливо пам'ятними є

⁵⁸ Чумиков А. Н. Политическое манипулирование / А. Н. Чумиков // Политическая энциклопедия : в 2 т. / Нац. обществ.-науч. фонд ; рук. проекта Г. Ю. Семигин. М. : Мысль, 1999. Т. 1. С. 656.

яскраві, оригінальні, навіть епатажні образи. Щоб образ політика не став затертим (заїждженим, тьманим), ЗМІ періодично представляють його в дещо іншому світлі, що часто густо знову приваблює аудиторію.

Для того, щоб управляти громадською думкою під час політичної події, застосовується цілий спектр сучасних інформаційних технологій.

Для того, щоб розкрутити тему політичної події, зазвичай використовують наступні м'які прийоми подання інформації в ЗМІ.

- ☑ **Завищення інформаційного приводу.** Темі надається невинувато високий рівень сенсаційності.
- ☑ **«Солодкий контекст».** Публікується серія репортажів, що напряду пов'язані з фактом майбутньої політичної події (заяви), які з різних ракурсів аргументують відповідну тему як актуальну.
- ☑ **«Голос народу».** Технологія, що діє за принципом: «глас народу – Глас Божий».
- ☑ **«Закладання шашок».** Публікації на суміжні теми, що стосуються окремих аспектів майбутніх дискусій навколо політичної події (заяви) в потрібному форматі для того, щоб пізніше вони здетонували разом із темою політичної події.
- ☑ **Анімація.** Спроба поглянути на учасників політичної події як на яскравих особистостей, підкресливши в них «людське, надто людське» (Ф. Ніцше).
- ☑ **Фальшивий витік інформації.** Посилання на «добре інформовані анонімні джерела»

☑ **Кластеризація.** Подрібнення теми політичної події (заяви) на яскраві значущі фрагменти, які можна обговорювати окремо, кожного разу звертаючись до нового соціального шару (соціальної групи, соціальної верстви) населення.

☑ **«Пластиковий експерт» («голова, яка говорить»).** Публікація авторитетної думки впливового політика.

☑ **«Наша людина в натовпі».** Інтерв'ю з «випадковими» перехожими на вулиці.

☑ **«Штучний супутник».** Будь-яка знаменитість у фокусі тем політичної події (заяви), що обговорюються.

Застосовуючи інформаційні технології, важливо розуміти, що не слід спрощено тлумачити соціальні аспекти публічної комунікації.

Серед фахівців тривалий час була популярною теорія «чарівної кулі» американського політолога Гарольда Лассуелла. Згідно з нею, якщо досить точно врахувати всі основні структурні моменти інформаційного впливу, то інформація, як чарівна куля, вразить аудиторію, включить її як електричну лампу, трансформує громадську думку необхідним чином (як нам треба).

На сучасному етапі розвитку публічних комунікацій політичні психологи критикують таке схематичне зображення можливостей інформаційних технологій. Вони звертають особливу увагу на питання щодо меж інформаційних впливів, про існування не лише інформаційного навіювання (сугестії), а й спротиву навіюванню (контрсугестії) або здатності людини захищатися від зовнішніх інформаційних впливів. Крім цього, було розкрито психологічний феномен войовничого нейтралітету, що розви-

вається в людини за умов інформаційного суперництва різних каналів ЗМІ. Це виражається в її прагненні зайняти позицію, що є рівновіддаленою від конкуруючих інформаційних каналів. Крім цього, інформаційний вплив може бути значно послабленим такими факторами, як освіта, соціокультурна та партійна ідентичність, групова солідарність. Таким чином, із розвитком інформаційних технологій ефект контрсугестії зростає, оскільки рівень довіри населення до ЗМІ поступово знижується.

Політичні психологи також установили, що принцип наступальності в процесі інформаційного супроводу політичних акцій має свої межі. Вони говорять про феномен «перетворення перегрітого засобу комунікації в свою протилежність». У будь-якому засобі комунікації є те, що прийнято називати «межею прориву», коли система несподівано змінюється, перетворюючись у іншу систему. Цей феномен притаманний не лише ЗМІ.

Так, давні філософи, наприклад Геракліт, зазначали про здатність речей перетворюватися у власну протилежність у процесі еволюції. Іншим прикладом є СРСР. У Радянському Союзі була створена найпотужніша на той історичний період часу система комуністичної пропаганди, яка, в умовах «залізної завіси», фактично монополювала вплив на кожну людину. Однак, така масована пропаганда зіштовхнулася з контрсугестією. Тобто суспільство поступово виробило імунітет у відповідь на штампи комуністичних гасел. Отже, система «перегрілася» й перетворилася на свою протилежність.

Зважаючи на це, доцільно прискіпливо обмірковувати інформаційні акції, що супроводжують публічну (державну) політику. Адже не випадково експерти часто густо образно порівнюють глобальне інформаційне середовище з центральною нервовою системою людини, завдяки якій суспільство реагує на політичні події.

2.3. Зв'язки із громадськістю в умовах кризи

Глобальна фінансово-економічна криза вразила фактично всі країни світу. Зважаючи на це, одним із основних завдань влади є формування ефективних антикризових комунікацій. Таким чином, актуалізуються експертні розробки у відповідній сфері, які можуть успішно застосовуватися для формування антикризової системи публічних комунікацій. Уміння своєчасно сформувати та застосувати систему антикризових комунікацій дозволяє ефективно впливати на громадську думку в країні. Розробка такої системи може здійснюватися на базі двох стратегічних підходів:

1. Запобігання кризовій ситуації, прийняття превентивних заходів для уникнення кризи.
2. Подолання кризи, що вже настала, шляхом мінімізації можливих негативних наслідків.

Ураховуючи ці два стратегічні підходи, застосовують дві базові моделі формування антикризових комунікацій – превентивну та реактивну.

Превентивна модель передбачає декілька етапів формування антикризових комунікацій⁵⁹:

⁵⁹ Блэк С. Введение в публичные отношения : пер. с англ. Ростов н/Д. : Феникс, 1998. С. 127.

- ☑ аналіз можливого переліку проблем і визначення меж імовірної кризи;
- ☑ розроблення антикризового плану;
- ☑ відбір команди;
- ☑ забезпечення засобами зв'язку, тобто створення власне системи антикризових комунікацій;
- ☑ тренінги;
- ☑ ділові ігри.

Реактивна модель застосовується тоді, коли криза вже настала або цілком імовірна. Вона передбачає таку послідовність дій:

- ☑ прогнозування реакцій, що викличе криза;
- ☑ аналіз ситуації, тобто виявлення причин, часу, обставин подій з урахуванням прямих і побічних наслідків для діяльності Уряду;
- ☑ вироблення спільних заходів керівництвом і PR-службою управлінських рішень для визначення стратегії поведінки шляхом застосування методу «мозкового штурму»;
- ☑ створення спеціального антикризового штабу для аналізу й критики рішень, що пропонуватимуться;
- ☑ формування (складання) проекту, який містить пропозиції щодо якомога швидшого виходу з кризи, а також ознайомлення з ними громадськості;
- ☑ заключні висновки;
- ☑ реалізація вироблених і затверджених заходів.

У інформаційному середовищі кризові явища означають, у першу чергу, кризу громадської думки. Зважаючи на це, важливо визначити, яким чином на кризові події може відреагувати громадськість. Таким чином,

кризова комунікація відбувається в складних умовах наростання панічних настроїв і хвилі чуток. Це доцільно враховувати фахівцям зі зв'язків із громадськістю. *Основні особливості інформаційного простору в умовах кризи такі:*

- 1) гнучка зміна каналів комунікації: можливе зміцнення наголосу від офіційних до неофіційних каналів, особливо в умовах дефіциту інформації;
- 2) зростання несистематизованого інформаційного валу через відсутність чіткої та всім зрозумілої інтерпретації кризових подій;
- 3) стрімке зменшення кількості параметрів, якими можна керувати (управляти; зростання некерованих ситуацій, станів, процесів, подій тощо);
- 4) зміщення аргументації від раціональної оцінки в бік емоційних психологічних реакцій;
- 5) зростання ролі базових потреб суспільства (за шкалою Маслоу), що відображається на змісті пріоритетних інформаційних повідомлень.

Для визначення комунікаційної стратегії в умовах кризи слід опитати висококваліфікованих експертів, які добре розбираються в проблемних сферах потенційної чи реально існуючої кризи. Алгоритм роботи з експертами може бути наступним⁶⁰.

1. Методом опитування експертів виявити проблемами, встановити їх пріоритети та спрогнозувати існуючі тенденції, що можуть негативно вплинути на розвиток суспільства.
2. За допомогою експертів провести аналіз проблем щодо можливостей і загроз, які вони ста-

⁶⁰ White J., Mazur L. Strategic communications management. Making public relations work / J. White, L. Mazur // Wokingham. 1995. P. 142.

новлять для суспільства (в т.ч. методом «мозкового штурму»), що дозволить виробити більш ширше розуміння кризової ситуації.

3. Виробити позицію державних структур щодо масштабу кризи, визначити групу найбільшого впливу, розробити найбільш прийнятні рішення проблеми та зрозуміти наслідки їх реалізації;
4. За допомогою експертів визначити цільову аудиторію та лідерів громадської думки, які здатні допомогти у вирішенні проблем. Необхідно врахувати, яка саме соціальна група (групи) підтримує прийняте рішення, а також кому з офіційних осіб і громадських діячів аудиторія більше повірить.
5. Виробити стратегію поведінки органів влади і лідерів громадської думки, а також пов'язати стратегію поведінки з цілями комунікації.

Зазначимо, що система планування та оцінки PR-програм, розроблена Дж. Марстоном⁶¹, набула широкого розповсюдження в рамках формування антикризової комунікаційної стратегії. Її назва – RACE означає: Research (дослідження), Action (дія), Communication (спілкування), Evaluation (оцінка). Ця формула містить конструктивний підхід до планування, дає опис заходів, етапів і термінів їх виконання. За її допомогою формується так звана «червона папка кризового реагування». Це схема, в якій міститься загальний план термінових заходів щодо формування зв'язків із громадськістю, які застосовуються в кризовій ситуації.

Використання заздалегідь підготовлених матеріалів «червоної папки» сприяє оперативній реалізації антикризового плану, дозволяє заздалегідь інструктувати

співробітників, що особливо важливо в ситуації, коли дефіцит часу є гостро відчутним.

Для реалізації заходів «червоної папки» доцільно створити антикризовий центр. Він має керувати процесом, розробляючи стратегічні та приймаючи оперативні рішення. Фахівці антикризового центру повинні оцінювати можливий вплив кризи на різні цільові аудиторії, а також слідкувати за тим, як змінюється громадська думка, здійснювати моніторинг ЗМІ. В антикризовому центрі повинна працювати команда професіоналів із антикризового реагування. До складу учасників такої команди можуть входити фахівці різних профілів і впливові державні чиновники: прес-секретар; високопосадовці (авторитетні представники) провідних політичних інститутів; низка чиновників, які відповідальні за конкретну сферу діяльності; консультанти зі ЗМІ, експерти, лідери громадської думки, працівники прес-служби, системний адміністратор, спеціальна група моніторингу та ін.

Це дозволить фахівцям антикризового центру постійно відслідковувати зміну ситуації на різних рівнях управління. Експерти рекомендують включати до антикризової команди неформальних лідерів, які здатні згладити негативні суспільні настрої та правильно подати інформацію через ЗМІ.

Процес формування інформаційного потоку в умовах кризи є особливо важливим. Так, необхідно правильно подати інформацію про кризову подію, впливати на громадську думку в потрібному ракурсі, запобігати виникненню негативних чуток. В умовах кризи ЗМІ є не лише важливим каналом комунікації, а й джерелом особливих проблем через особливості подання кризової інформації. Тому важливо заздалегідь визначити стандарти отримання та поширення інформації в умовах кризи. Безпосередньо, для уник-

⁶¹ Marston J. E. The nature of public relations / J. E. Marston. N.Y., 1963. P. 161.

нення поширенню чуток, доцільно одночасно інформувати всіх співробітників антикризового центру. Експерти рекомендують чітко пояснювати причини прийнятих рішень, давати конкретні рекомендації, проявляти тактовність і співчуття під час повідомлення невітшних новин, наприклад про скорочення кількості робочих місць, вимушені відпустки та ін. Психологи застерігають, що люди досить часто пам'ятають не те, що їм повідомили, а те, як їм це повідомили та з яким емоційним настроєм.

Головне правило професіоналів – чесність і відкритість організації в кризовій ситуації: «Говоріть усе й говоріть це швидше!» Буде не зайвим навести декілька простих законів кризової комунікації⁶².

1. Завжди підкреслюйте в повідомленнях, що ви прагнете допомогти людям.
2. Знайомтеся з представниками ЗМІ заздалегідь для того, щоб сторони знали технології роботи одне одного.
3. Призначте для роботи зі ЗМІ людину, якій довіряють журналісти. Бажано, щоб лише від неї преса дізнавалася всі новини. Це допоможе уникнути розбіжностей у інтерпретації ситуації.
4. Будьте доступні, намагайтеся відповідати на всі інформаційні запити ЗМІ.
5. Спеціально відмітьте для себе час виходу основних газет і теленовин для того, щоб вчасно збирати прес-конференції. На прес-конференціях бажана присутність перших осіб для посилення інформаційного впливу.
6. Оприлюднюйте лише точно підтверджені дані.

7. Намагайтеся уникати фрази «Без коментарів», що здатна посилити ворожість аудиторії. Якщо ви не маєте права видавати інформацію, краще поясніть це щиро.
8. Фіксуйте зміст усіх дзвінків до антикризового центру для того, щоб знати, що саме цікавить громадськість.

Інформаційні технології в умовах кризи повинні бути креативними та персоніфікованими, оскільки тут особливо важливо демонструвати гнучкість і оперативність у вирішенні проблем. Креативність повинна проявлятися в тому, щоб вчасно пропонувати (в залежності від ситуації, що склалася) найнесподіваніші, незаплановані раніше рішення. Наприклад, у одних випадках важливо своєчасно спростовувати скандальну інформацію, а в інших – роздмухувати необхідні чутки для того, щоб заспокоїти громадську думку. При цьому потрібно персоніфіковано підходити до налагоджування комунікацій, приділяючи підвищену увагу індивідуальним рішенням, оскільки пороги сприйняття та подолання стресових ситуацій у всіх людей є різними.

Експерти рекомендують під час кризи віддавати перевагу наступальним технологіям, оскільки напад – це кращий метод захисту. Саме атаквальні дії допомагають переломити небажані тенденції, зупинити паніку, сформувати в ЗМІ інформаційний порядок денний у потрібному ракурсі. Особливо важливо якомога швидше створити атмосферу безпеки, переконати громадськість, що ситуація перебуває під контролем, а необхідні заходи послідовно здійснюються. Інтелектуальною основою антикризової комунікації

⁶² Wilcox D. L., Nolte L. W. Public Relations writing and media techniques. N. Y., 1995. P. 121 – 122.

можуть бути такі моделі, як управління конфліктом, управління сприйняттям, проблемне управління⁶³.

Типовими помилками фахівців із зв'язків з громадськістю під час кризи є недооцінка фактору часу, недостатня гнучкість і не висока коректність. Найбільш несприятливими якостями, яких повинен уникати фахівець із PR є⁶⁴:

- ☑ **Агресивність коментарів** – живить кризову атмосферу.
- ☑ **«Розмови ні про що»** – викликають роздратування.
- ☑ **Нерішучість** – створює в аудиторії відчуття некомпетентності.
- ☑ **Ухилення від відповіді** – викликає роздратування.
- ☑ **Схильність до судових позовів** – притягує ще більше уваги до кризи.
- ☑ **Конфронтація** – підживлює кризу.

Удосконалення навичок антикризового управління здійснюється також за допомогою тренінгів і ділових ігор. Саме такий комплексний підхід до формування антикризових комунікацій здатний створити ефективну систему протидії кризовим ситуаціям. При цьому момент кризи перестає бути для всіх новим і несподіваним, знижується рівень стресового реагування, що може призвести до поспішних і необдуманих рішень (див. п. 1.3.1).

Отже, встановлення ефективних зв'язків із громадськістю є важливою складовою сучасного стилю розроблення та супроводу державної (публічної) політи-

⁶³ Политические коммуникации : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. А.И. Соловьева. М. : Аспект-Пресс, 2004. С. 205.

⁶⁴ Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. М. : Рефл-бук, 2001. С. 497.

ки. Фахівці зі зв'язків із громадськістю виокремлюють такі основні напрями професійної діяльності:

- ☑ формування громадської думки та позитивного іміджу держави як усередині країни, так і за її межами;
- ☑ вплив на динаміку вітчизняних суспільних відносин;
- ☑ висвітлення діяльності Уряду, органів державної влади та місцевого самоврядування й ін.

Експерти рекомендують масштабні заходи, спрямовані на розвиток державної (публічної) політики, супроводжувати спеціальними інформаційними кампаніями, що є комплексними, заздалегідь спланованими й узгодженими діями в сфері політичних комунікацій за конкретною програмою.

В сучасних умовах тривалої фінансово-економічної кризи особливого значення набуває формування антикризових політичних комунікацій, здатних ефективно регулювати процес управління кризою.

2.3.1. Ділова гра

«Розроблення концепції інформаційної кампанії, що супроводжує непопулярні політичні рішення під час кризи»

Мета гри: освоєння прийомів розроблення концепції інформаційної кампанії, що супроводжує непопулярні політичні рішення під час кризи.

Організація гри: група слухачів (студентів) поділяється на дві підгрупи. Перша підгрупа повинна презентувати та захищати власну концепцію інформаційної кампанії, що супроводжує непопулярні політичні

рішення під час кризи. Друга група представляє Уряд, парламент, громадськість країни, на загальній якій виноситься стратегія інформаційної кампанії.

Етапи гри

1. Опис кризової ситуації та непопулярних антикризових рішень Уряду в цих складних умовах (наприклад: заморожування заробітної плати бюджетникам; скорочення робочих місць; збільшення пенсійного віку; підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги; продаж державних підприємств і землі іноземцям; комерціалізація медицини). Обидві групи здійснюють попередній аналіз ситуації.

2. Розподіл ролей всередині підгруп. У першій підгрупі обирається керівник інформаційної кампанії та призначаються експерти з найбільш важливих напрямів підготовки концепції. Підгрупа одержує завдання: використовуючи рекомендації з наведених нижче таблиць, під керівництвом лідера слід розробити власну концепцію інформаційної кампанії, що супроводжує позначені на першому етапі гри непопулярні політичні рішення під час кризи. Це завдання з підготовки до семінару. Друга підгрупа обирає Уряд, парламент, громадськість.

3. Керівник першої підгрупи виносить на загальне обговорення стратегію інформаційної кампанії, дає її розгорнуте обґрунтування. Проводиться дискусія. Забезпечується зняття протиріч у рішеннях. Вносяться нові пропозиції громадськості. Здійснюється пошук балансу інтересів із заданих параметрів гри. Відбувається корегування стратегії кампанії.

4. Підведення підсумків гри. Формування позитивних принципів колективної розробки стратегії інформаційної кампанії в умовах кризи.

Рекомендації з табл. 1 і 2 використовуються для розробки концепції інформаційної кампанії. В табл. 1 наведено основні етапи розробки інформаційної кампанії у період кризи та ймовірні дії фахівців із зв'язків з громадськістю.

Таблиця 1

Основні етапи розробки інформаційної кампанії

Етап інформаційної кампанії	Зміст етапу, основні дії
Аналіз обстановки, проведення необхідних досліджень, постановка основного завдання кампанії	Визначте орієнтовні терміни кампанії, її ресурси, узгодьте структуру інформаційної кампанії з презентацією антикризових політичних рішень Уряду. Проведіть аналіз загальної політичної та ділової ситуації навколо запланованих антикризових політичних рішень, визначте стан громадської думки всередині країни та за кордоном щодо відповідних рішень, проведіть контент-аналіз ЗМІ за останній період часу.
Розробка програми дій, відбір каналів масових комунікацій, обрання технік впливу, планування бюджету	Оберіть конкретні канали ЗМІ, що мають провідний вплив у сфері запланованих антикризових політичних рішень. Опрацюйте питання щодо публікації запланованих звітів і виступів політиків та громадських діячів. Заплануйте сюжети інформаційних повідомлень, визначте необхідну частоту згадування в ЗМІ відповідної теми. Визначте порядок акредитації журналістів на прес-конференції глави Уряду. Оберіть техніки впливу на громадську думку.
Реалізація наміченої програми, розкручування теми	Оптимальний термін розкручування теми – 1-2 місяці. У період презентації в ЗМІ антикризових політичних рішень проведіть інформаційну атаку, особливо в інформаційних випусках новин. Особливу увагу слід приділити подачі ексклюзивної інформації з місця проведення прес-конференції, а також заявам політиків і громадських діячів. Використовуйте ефективні прийоми подрібнення теми на «яскраві скалки» та «гострі фрагменти», витік ексклюзивної інформації, проведення теми крізь декілька циклів розкручування для того, щоб її підхопили різні ЗМІ.

Продовження таблиці 1

Етап інформаційної кампанії	Зміст етапу, основні дії
Інформаційне прикриття, оцінка результатів кампанії, основні висновки	Намагайтеся раніше опонентів висвітлити в ЗМІ позитивні сторони антикризових рішень Уряду, що влаштовують громадськість. Це дозволить вам продемонструвати успіх політичної акції. Забезпечте інформаційне прикриття після завершення інформаційної кампанії. Завдання інформаційного прикриття полягає в тому, щоб дискусії, що затягнулися навколо теми антикризових рішень, не повернули «накопичений стріли» проти самих ініціаторів (вас). Для цього робіть наголос на нейтральних сюжетах, намагайтеся прибрати полеміку з інформаційних повідомлень. На заключному етапі кампанії важливо підвести її підсумки. Слід зрозуміти: чи вдалося вам реально досягнути поставлених цілей; які були допущені помилки; як помилки можна виправити. Пам'ятайте, що в цьому – запорука ваших майбутніх інформаційних кампаній.

Застосовуючи дані, що наведені в табл. 2, експерти обирають інформаційні технології, які дозволять вплинути на громадську думку під час кризи.

Таблиця 2

Інформаційні технології, що дають можливість вплинути на громадську думку

Типи інформаційних технологій	Зміст технологій
Завищення інформаційного приводу	Темі надається невиправдано високий рівень сенсаційності.
Солодкий контекст	Публікується серія репортажів, що напругу не пов'язані з фактом майбутніх антикризових рішень Уряду, проте різнобічно подають майбутню тему як суспільно актуальну.
Голос народу	Діючий принцип: «голос народу – Глас Божий»

Типи інформаційних технологій	Зміст технологій
Закладення шашок	Здійснюється публікація на суміжні теми, що стосуються окремих аспектів майбутніх дискусій в потрібному контенті для того, щоб пізніше вони «здетонували» разом із темою антикризових заходів Уряду.
Анімація	Спроба поглянути на політиків як на яскравих особистостей, підкресливши в них «людське, надто людське»(Ф. Ніцше).
Канонізація фокус-групи	Висвітлення думок спеціально створеною групою респондентів.
Кластеризація (подрібнення)	Подрібнення теми на яскраві значущі фрагменти, які можна обговорювати окремо, кожного разу звертаючись до нової соціальної групи (верстви, страти) суспільства.
Канонізація соціопитування	Посилання на «правильно» проведене соціологічне опитування.
Фальшивий витік інформації	Посилання на добре інформовані анонімні джерела.
Пластиковий експерт («голова, яка розмовляє»)	Публікація авторитетної думки впливового політика.
Наша людина в натовпі	Інтерв'ю з «випадковими» перехожими на вулиці.
Штучний супутник	Будь-яка знаменитість у фокусі проблем, що обговорюються.

Методичні рекомендації

1. Під час постановки ситуації закладаються зміни параметрів громадської думки в ході розвитку кризи за шкалою позитивних і негативних змін.

2. Під час розроблення кампанії обираються лише такі рішення, що, на думку більшості членів першої підгрупи, здатні знизити негативні суспільні настрої в умовах кризи та призвести до підтримки населенням непопулярних рішень Уряду.

3. Умови узгодження рішень під час дискусії з громадськістю: кожне рішення повинно бути схвалене трьома підгрупами громадськості й лише одне рішення може бути резервом Уряду. Воно приймається без схва-

лення й лише в останній момент – у цьому виражається пріоритет держави в управлінні за умов кризи.

4. Пропоновані рішення фіксуються в програмі та вивішуються на дошці. Їх аналіз є імпульсом для боротьби думок, пошуку злагоди, одержання підсумкового набору рішень.

5. Голосування (у разі непорозуміння, взаємовідхилення рішень) здійснюється індивідуально всіма учасниками гри.

6. За прийнятим варіантом рішень обидві підгрупи заново оцінюють ситуацію та визначають власну поведінку в цій кризовій ситуації.

7. Підсумок гри підводить викладач, можливо, за участю спеціально обраної групи експертів зі складу слухачів (студентів). Підсумки формулюються у вигляді принципів (правил) розроблення інформаційної кампанії, захисту та обґрунтування інтересів громадськості, пошуку позитивної й ефективної взаємодії, вміння знаходити головне, оцінювати інтереси опонентів тощо.

8. Ефективність ділової гри можна оцінити шляхом анкетування за наступними критеріями: корисно, цікаво, важливо, доступно, інформативно.



Розділ 3

МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НЕГАТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ КАМΠΑНІЇ

3.1. Механізми маніпуляції суспільною свідомістю

На сучасне суспільство припадає гігантський потік інформації. Кожного дня люди змушені приймати значну кількість рішень. Проте більшість із людей не замислюються про природу власних рішень і дій, перебуваючи переконаними, що їх основу становлять їх власні бажання й переконання. Так, будь-яка інформація, що діє на людину, може створити в неї соціально-психологічну установку, тобто внутрішню готовність до певних (конкретних, відповідних) дій. Саме цю особливість використовують під час маніпуляції громадською думкою. Маніпулюванню сприяє і той факт, що люди, часом, не схильні аналізувати одержану ними інформацію, оскільки значно простіше приймати її без питань. Наприклад, у життєвій практиці викристалізувався такий принцип: «Менше знаєш – міцніше спиш».

Маніпулювання суспільною свідомістю можна розглядати і як складноорганізовану діяльність групи людей (уряду, партій та ін.) або окремих особистостей (олігархів, лідерів громадської думки, політичних партій, «зірок» шоу-бізнесу, діячів культури та ін.). Це відбувається цілком усвідомлено й цілеспрямовано. Так, у організаторів є чітко визначені цілі та наміри. Наприклад, одержати вигідні для себе результати.

МАНІПУЛЯЦІЯ (від латинського manus – рука та ple – наповнювати) у словниках європейських мов тлумачиться як поводження з об'єктами з певними намірами та цілями. Наприклад, ручне управління. Оксфордський словник англійської мови тлумачить маніпуляцію як акт впливу на людей або управління ними зі спритністю, особливо з підтекстом нехтування, як приховане управління або обробка. Тобто, слід розуміти, що для таких дій потрібна спритність і винахідливість.

Наприклад, від розуміння маніпуляції в технічному сенсі (маніпулятори – прилади (приспособи) для управління механізмами) відбувся перехід до сенсу спритного поводження з людьми як з об'єктами, речами.

Наведемо декілька ознак маніпуляції:

- ☑ маніпуляція – це вид духовного, психологічного впливу. Мішенню маніпулятора є дух, психічні структури людської особистості (єства);
- ☑ маніпуляція – це прихований вплив, факт якого не повинен бути виявленим об'єктом маніпуляції. Для досягнення успіху, маніпуляція повинна залишатися непомітною. Успіх маніпуляції гарантований, якщо маніпульований вірить, що все, що відбувається, є природним і невідворотним. Таким чином, маніпуляції потрібна фальшива дійсність, у якій її присутність не буде відчуватися. Якщо спроба маніпуляції викривається й це стає відомо широкому загалу, то акція зазвичай згортається, оскільки викритий факт застосування маніпуляційних технологій завдає значних збитків маніпуля-

торам. Ще більш ретельно приховується мета маніпуляції. Часом, разом із приховуванням і втаємниченням інформації, застосовується метод «максимального саморозкриття», тобто гра в щирість. Наприклад, політик хоче стати своїм і здатися аудиторії чесною та щирою людиною;

- ☑ маніпуляція – це вплив, що потребує значної майстерності та знань;
- ☑ до людей, свідомістю яких маніпулюють, ставляться не як до особистостей, а як до особливих речей. Так, використовуючи живий матеріал, маніпулятор досягає власних цілей.

Таким чином, процес маніпулювання людьми можна пояснити наступним чином: використання людей з метою одержання вигоди маніпулятором. При цьому люди перетворюються на об'єктів маніпуляції, знецінюються та стають речами. Дії, що здійснюються над ними, невідомі, приховані та непомітні для них. Психологічний сенс маніпуляцій полягає в програмуванні та контролі поведінки людей, одержанні над ними влади або переваги за рахунок обмеження їх свободи, вибору, створення такої ситуації, в якій об'єкт буде вести себе вигідним чином для маніпуляторів, не маючи вибору або не усвідомлюючи його. Ціль будь-якої маніпуляції – приховуючи власні наміри, спонукати людину до здійснення певних (конкретних, відповідних) дій, зміни ціннісних установок, думок, відносин, уявлень і поглядів.

Необхідною умовою маніпуляції є збереження в об'єкта маніпуляції ілюзії свободи вибору рішень, ілюзії незалежності, тобто зробити так, щоб людина була впевнена, що вона діє із власної волі, що це її власне бажання. Наприклад, покупець у магазині обирає добре та якісно розрекламований товар серед інших, менш відомих. Цей товар раніше ним не купувався. Під час покуп-

ки він відчуває позитивні емоції. В його свідомості виникає візуальний ряд, який показує щасливих людей (вони щасливі вже від того, що володіють розрекламованим товаром). При цьому згадуються короткі фрази, які запевняють покупця про високу якість і перевагу товару. Покупець навіть не сумнівається в тому, що придбання саме цього товару – це його особисте рішення, оскільки він обрав його серед певної кількості інших товарів. Насправді покупець, який є об'єктом маніпуляції, навіть не розглядає належним чином інші товари, оскільки прямо націлений на задоволення своїх потреб.

Саме тому, що емоційна сфера часто густо є нелогічною (оскільки більшість віддають перевагу емоційній оцінці ситуації, а не аналітиці й логічним висновкам), вона є однією із найвразливіших мішеней для маніпулювання. Щоб змусити людину діяти по заданій маніпулятором програмі, потрібно викликати емоцію настільки сильну, щоб вона «заполонила» людину, не дала можливості повернутися на раціональний рівень і спокійно обмірковувати ситуацію. Якщо набір стереотипів відомий маніпулятору, то його головним завданням є сформува-ти (через механізми сприйняття й уявлення) такий образ дійсності, що внутрішнім стереотипом і буде «перетворений» (трансформований) на конкретну потрібну емоцію.

Слід розуміти, що будь-яка маніпуляція є *взаємодією*. Тому без участі об'єкта, на якого спрямована маніпуляція, вона не відбудеться. Зважаючи на це, жертвою маніпуляції людина може стати лише тоді, коли вона виступає як її співавтор, співучасник. Лише якщо людина під впливом одержаних сигналів перебудовує свої погляди, думки, настрої, цілі та починає діяти за новою програмою – маніпуляція відбулася. У випадку, якщо людина засумнівалася, вперлася, захистила власну духовну програму – вона не стане жертвою.

МАНІПУЛЯЦІЯ – це не насилля (примус), а спокуса. Водночас кожній людині дана свобода духу та свобода волі. Це означає, що людина несе вантаж (тягар) відповідальності – встояти й не спокуситися.

Одним із важливих аспектів проблеми маніпулювання свідомістю є маніпулювання громадською думкою.

ГРОМАДСЬКА ДУМКА – це стан масової свідомості, що передбачає ставлення до громадських (суспільних) подій, явищ, діяльності різних організацій, особистостей.

МАСОВА СВІДОМІСТЬ виражає позицію схвалення або осуду з відповідних суспільних проблем і конкретно регулює поведінку індивідів, соціальних груп і інститутів, упроваджує або впливає на впровадження певних норм суспільних відносин.

Під маніпулюванням громадською думкою розуміють один із способів панування й пригнічення волі громадян шляхом програмування їх поведінки. При цьому вплив спрямований не на окремих індивідів, а на суспільство в цілому й ставить своїм завданням зміну думок, спонукань і цілей людей у потрібному маніпуляторам напрямі.

МАНІПУЛЯЦІЯ ГРОМАДСЬКОЮ ДУМКОЮ – це комплексна стратегія переконання з метою нав'язування колективних цінностей і перетворення ментальності певної групи людей для підтримання влади правлячої еліти.

В сучасних умовах активно застосовується поняття рейтинг, що вважається єдиною об'єктивною характеристикою громадської думки.

Картина громадської думки, створена на основі рейтингів, вживлюється в свідомість індивіда, який завжди підсвідомо ототожнює себе з більшістю, оскільки в масовій свідомості саме більшість є носієм моральної істини.

ЗМІ практично витіснили особисте спілкування як джерело повідомлень, що несуть нову інформацію. З процесу одержання інформації виключається діалог, який, власне й міг би створити важливу форму захисту проти маніпуляції свідомістю.

Людина, як користувач, акцептор інформації, перетворюється в одну з натовпу в тому сенсі, що вона пасивно сприймає сигнали від комунікатора-сугестора. Людям не говорять прямо: «Дійте саме так...», проте використовують психологічний вплив, що викликає потрібну реакцію.

ВПЛИВ НА ГРОМАДСЬКУ ДУМКУ – одна з провідних функцій ЗМІ. Вони дійсно «відбирають» велику частину інформації та дезінформації, якими ми користуємося для оцінки соціально-політичної реальності.

Наше ставлення до проблем і явищ, навіть сам підхід до того, що вважати проблемою чи явищем, здебільшого, визначені саме тими, хто контролює світ комунікацій.

ЗМІ стали головним інструментом маніпулювання громадською думкою. Вони фактично контролюють всю нашу культуру, пропускаючи її через свої фільтри, виокремлюють певні елементи з усієї маси культурних явищ і надають їм особливої ваги (значущості), підви-

щують цінність однієї ідеї, знецінюючи іншу, поляризують загальне (спільне) поле культури.

Те, що не пройшло через канали масової комунікації, сьогодні майже не чинить впливу на розвиток суспільства.

ЗМІ створюють символічний образ реальності – квазіреальність. Так, щодня системи й комплекси стереотипних концепцій споживаються мільйонами телеглядачів і користувачів Інтернету. З відповідних сюжетів, друкованих матеріалів, образів, ідей складається особливий символічний світ, що структурує життєві цінності, норми, загальні обов'язки й установки, а також спрямовано формує основу для взаєморозуміння та взаємодії між великими й різними групами людей.

Цей світ обумовлює образ мислення, почуттів і поведінки не індивідів, а мас у цілому.

ЗМІ пропонують готові моделі поведінки (наприклад, через серіали, ток-шоу тощо), готові думки й тлумачення, наміри й проекти, по суті, перетворюючи суспільство в бездумну масу споживачів інформації, які перестають думати й аналізувати інформацію, спрощуючи цим процес маніпуляції.

ЗМІ, будучи завжди підвладними, намагаються прищепити суспільству систему спільних (загальних) цінностей. Наприклад, по телебаченню, здебільшого показують представників вищих шарів суспільства, рідше середнього класу, з престижними професіями й високими доходами. Жінки фігурують як втілення любовних пристрастей і сімейних відносин, а не професійних якостей. Активно експлуатується модель для дівчат – вдало вийти заміж за багатого.

Останнім часом наївним телеглядачам пояснюють як легко можна заробити грошей в країнах ЄС.

Значне місце займає тема насилля як найпростіший і найдешевший спосіб демонстрації правил гри.

Все це згубно впливає на людей: вони настільки звикають жити в віртуальному, символічному світі, що при зустрічі з реальністю роблять багато помилок.

Таким чином, ЗМІ формують і внутрішню готовність аудиторії сприймати будь-який об'єкт або епізод дійсності певним, заданим чином, змінюючи не лише свідомість людей, а й соціальні установки. Це поняття пов'язане зі значущістю для людини певного предмета або дії, що оцінюються як «хороший – поганий», «корисний – шкідливий» та ін. Маніпулювання застосовується в політичній комунікації та в публічних виступах. Більшість маніпулятивних технік є основою інформаційного впливу та нейролінгвістичного програмування (НЛП).

До політичної інформації належать ті відомості, що мають суспільну значущість і потребують уваги державних органів або чинять на них вплив. На основі одержаної інформації в громадян формується думка про діяльність уряду, парламенту, політичних партій і інших політичних інститутів, а також про економічне, соціальне, культурне й інше життя суспільства.

Вплив ЗМІ на політику здійснюється, перш за все, через дію на інформаційний процес. Це дає можливість відповідним чином формувати громадську думку. Основними етапами цього процесу є:

- ☑ одержання інформації;
- ☑ відбір інформації;
- ☑ прискіпливий аналіз інформації;
- ☑ коментування інформації;
- ☑ поширення інформації.

Відбір найбільш важливої інформації та її представлення є найважливішим завданням усієї системи ЗМІ. Саме це й відкриває широкі можливості для маніпулювання суспільною (громадською) думкою. Таким чином, поінформованість громадян (у т.ч. політиків) прямо залежить: від того, з якими цілями й за якими саме критеріями відбирається інформація; наскільки глибоко й широко вона відображає реальні факти після її аналізу та редукції, здійснених ЗМІ; від способу та форм подачі інформації.

Слід зазначити, що ЗМІ, здебільшого, користуються двома основними способами поширення інформації – послідовним і фрагментарним. До послідовного способу, здебільшого, вдаються друковані ЗМІ, послідовно й різнопланово висвітлюючи в статтях і інших публікаціях відповідну політичну проблему. Фрагментарна подача інформації особливо поширена на телебаченні та має низку особливостей. Вона створює для слухачів або глядачів певні труднощі щодо розпізнавання суті певних явищ, подій чи процесів.

Фрагментарність або дроблення інформації, створюючи ілюзію її різноплановості та оперативності подання, чинить бар'єри для непрофесіоналів (переважної більшості громадян) щодо формування цілісної картини політичних явищ чи подій. Це дає комунікаторам додаткові можливості маніпулювання аудиторією, акцентувати її увагу на одних сторонах події, замовчуючи або затінюючи інші події. Фрагментарність подачі інформації в підсумку дезорієнтує слухачів і таким чином або гасить їх інтерес до політики й викликає політичну апатію, або змушує покладатися на оцінки коментаторів.

Серед маніпулятивних прийомів, що застосовуються в політичній комунікації, існують:

- 1) **наклеювання ярликів** – один із найдієвіших знарядь проти політичних опонентів. Вони стають повсякденними звичними словами: бандерівці, комуняки, укропи, лугани...;
- 2) **використання кличок (прізвиськ)**. Існує тенденція до насичення гумором політичних статей і широке використання в них різноманітних прізвиськ політиків і інтерпретацій назв політичних партій;
- 3) **техніка «створення негативних асоціацій»**. Завдання – активізувати в пам'яті людини якийсь негативний образ і перенести його на конкретного політика;
- 4) **техніка «створення контрасоціацій»**. Для асоціації політика з позитивним образом, що склався в свідомості громадян;
- 5) **апеляція до конкретних фактів і документації**. Ґрунтується на особливостях людської психології: пересічна людина схильна більше вірити конкретним цифрам і паперам із печатками, ніж голим словам. Наприклад, у ток-шоу часто демонструються наглядні докази: документи, статті законів, цитування матеріалів ЗМІ, коментарі, сюжети;
- 6) **нейролінгвістичне програмування (НЛП)**:
 - а) одні люди краще бачать картину уявної цілі; інші – чують; інші – відчують;
 - б) НЛП учить слідкувати за інконгруентністю споживача інформації – початком того моменту, коли інформація, що надходить одночасно по декількох каналах починає не співпадати. Тобто, відомо, що коли треба в чомусь переконати реципієнта, то слід

копіювати поведінку співрозмовника, розмовляти з ним на його мові.

Небезпека НЛП полягає в тому, що ця технологія дозволяє ЗМІ маніпулювати не тільки свідомістю, а й підсвідомістю людини. Наприклад, людині пропонують чотири тлумачення, три з яких є безспірними, а четверте слід нав'язати реципієнту: Дніпро – річка; Лев – цар звірів; Україна – наша Вітчизна; Іванченко – наш Президент;

- 7) **спіраль замовчування**, або **маніпулювання опитуваннями громадської думки**. Полягає в тому, щоб за допомогою посилення на сфабриковані опитування громадської думки або інші факти переконати громадян у підтримці більшості суспільства вигідної маніпуляторам політичної позиції в її перемозі;
- 8) **задушити в обіймах**. Новий прийом. ЗМІ, зацікавлені в компрометації політика, наділяють його якостями, яких він в реальності позбавлений. Відразу вирішуються два завдання: «жертва» починає «підноситися до небес» і вести себе неадекватно, а потенціальні опоненти мобілізуються на боротьбу.

Звичайно, не всі виступаючі перед аудиторією викликають у неї інтерес. Не всі можуть повернути увагу до свого повідомлення й «тримати» аудиторію впродовж свого виступу. Для успішної комунікації з аудиторією хороші фахівці застосовують різні маніпулятивні техніки, спрямовані, перш за все, на емоції та психіку реципієнтів, при цьому більше, ніж на якісь дії з інформацією.

Американський письменник, публіцист, педагог-психолог і викладач Дейл Карнегі в книзі

«Як навчитися володіти собою та впливати на людей, виступаючи публічно» вивів декілька правил, виконання яких дозволить промовцю виступити успішно:

- а) *слід виокремлювати головні слова на фоні другорядних*. Люди «цілком несвідомо виокремлюють будь-який склад, а інші промовляють бігло»;
- б) *необхідно варіювати тональність голосу, тобто говорити контрастно*. Так, помітивши, що ваша мова звучить монотонно, скажіть собі подумки: «Говори з цими людьми по-людськи». За аналогією цей прийом використовується в ЗМІ, безпосередньо на телебаченні і є складовою частиною прийому контрастності;
- в) *варіювати темпом мови*. Зміна темпу мови дозволяє зосередити увагу аудиторії на найбільш важливих місцях у повідомленні. На телебаченні досить широко застосовується цей прийом і бажаним вважається високий темп мови з паузами в важливих місцях повідомлення;
- г) *важливу думку слід виділяти з обох сторін паузою*. Цей прийом також є складовою прийому контрастності, що дає можливість для привернення уваги публіки;
- д) *бажано використовувати якийсь предмет на початку виступу*. Це також робиться для привернення уваги публіки;
- е) *необхідно використовувати в промові конкретні ілюстрації, зрозумілі аудиторії терміни, уникати професіоналізмів і вузьких термінів*. Цей прийом

використовується для того, щоб аудиторія могла уявити почуте в яскравих образах; для утримання уваги аудиторії довше.

Таким чином, у всіх сферах спілкування, крім інформаційного впливу, важлива сама особистість комунікатора, його манера спілкування з аудиторією, манера поводження з аудиторією. У сфері інформаційного впливу та політичної комунікації також використовуються прийоми, що стосуються конкретних, професійних дій з інформацією. При цьому провідну роль відіграють, перш за все, відбір інформації для повідомлень і способи її передачі.

- 9) **маніпулювання інформаційними потоками.** Досягається шляхом відбору подій, фактів тощо для повідомлень. Ціль – привернення уваги до певних проблем. Лише та проблема, що висвітлена ЗМІ, стане доступною громадській думці. Проте, інформаційна картина світу не завжди адекватна реальності;
- 10) **метод фабрикування фактів (прямої брехні) або дезінформації.** Цей прийом не застосовується лише в тих випадках, коли його можна виявити. Проте, коли викриття не є можливим, або обходиться надто дорого, преса застосовує обман, який сам собою не може здійснити маніпуляцію. Брехня може мати багато форм: приписування різних якостей; спотворення образів реальних подій; перебільшення; перетасовка фактів; вимисел. Дезінформація використовується, як правило, в момент прийняття якогось важливого рішення й коли буде відома правда, ціль вже буде досягнута.

- 11) **Одним із важливих правил маніпуляції свідомістю є ізоляція адресата від стороннього впливу.** Маніпуляція несумісна з діалогом і суспільними дебатами. Ідеальною ситуацією є тотальність впливу – відсутність альтернативних, неконтрольованих джерел інформації та думок. Головним у маніпуляції є створення у адресата ілюзії незалежності та плюралізму каналів інформації;
- 12) **відбір подій реальності для повідомлень.** Над думкою панує той, хто визначає структуру інформаційного потоку, відбирає факти та проблеми, перетворюючи їх у повідомлення, формує порядок денний. Зрозуміло, що ті проблеми, які висвітлюють ЗМІ, не завжди настільки сильно хвилюють суспільство. Таким чином, ЗМІ не залишають місця для діалогу, не забезпечують розмаїття думок, тобто забезпечують виконання основного правила поведінки успішної маніпуляції. ЗМІ обмежують інформаційний вибір, пропонуючи лише свою власну версію дійсності;
- 13) **принцип демократії шуму** – «потоплення» повідомлення, якого неможливо уникнути, в хаотичному потоці неважливої інформації. Існує прийом, що дозволяє ЗМІ не нести відповідальності за неправдиве повідомлення. Це сіра «пропаганда», що не ідентифікує спеціально своє джерело. Звичними стали посилання на «високопосадовця з кіл, що є наближеними до урядових, який побажав залишитися невідомим» та ін.;
- 14) **використання слухів.** Під слухами розуміють інформацію, що передається в міжособистіс-

ному спілкуванні, й стосується важливих подій у суспільному житті та відображає прагнення людей домислити незрозумілу для них ситуацію. В основі слухів нерідко містяться неправдиві відомості, слухи можуть бути наслідком дефіциту інформації. З одного боку вони пояснюють ситуацію, а з іншого – допомагають людям зняти емоційну напругу;

15) **повторення** – один із головних методів закріплення потрібних стереотипів у свідомості. Повторення надає ствердженню вагу додаткового переконання та перетворює його в нав'язливі ідеї. Чуючи щось знову й знову, в різних версіях з різного приводу, в кінці кінців, починаєш вірити! Спеціалістам відомий простий психологічний ефект: образ, який людина запам'ятала, стає для неї своїм, тому людина довіряє йому. Важливо знати, що пам'ять практично не контролюється свідомістю, а це полегшує маніпулювання. Цей метод впливає на підсвідомість людини, спонукаючи її приймати ствердження цілком і беззаперечно, перетворюючи їх у дію. Думка, що повторюється, зводить міркування людей до мінімуму й перетворюється в очевидність, що не залежить від часу, місця й особистості;

16) **дроблення** – поділ проблеми на окремі фрагменти так, щоб читач чи глядач не зміг їх поєднати й правильно осмислити проблему. Дроблення передбачає множину технічних прийомів: розбиття газетної статті на частини та розміщення їх на різних сторінках, текст або телепередача, розбиті рекламою тощо – все розчиняється в рекламних оголошеннях, ко-

мічних трюках, інтимних сценах і плітках. Розриваючи на частини інформацію про важливу подію, вдається знизити її вплив на маси або взагалі позбавити сенсу. Різновидом дроблення є «конструювання» повідомлень із уривків висловлювань або відеоряду. При цьому змінюється контекст, а з тих же слів створюється повідомлення з абсолютно іншим змістом. Окремі «крихти» повідомлення брехнею не вважаються, проте те ціле, що «зліплене» з них репортерами або редакторами, може не мати з дійсністю нічого спільного;

17) **терміновість** – миттєва передача інформації, навіювання її невідкладності. Фахівці PR США вважають, що нагнітання відчуття терміновості повідомлень створює відчуття надзвичайної важливості предмета інформації. Проте, слід знати, що постійне оновлення інформації позбавляє її структури та заважає людині усвідомлювати й розуміти повідомлення, оскільки вони витісняються більш свіжішими. Оскільки людина концентрується на подіях, що відбуваються в поточний момент, то у неї розривається зв'язок із минулим, що є вкрай важливим для зняття психологічного захисту від маніпуляції;

18) **сенсаційність** – система сенсацій дозволяє дробити інформацію так, щоб аудиторія не одержала цілісного знання щодо проблеми. Перед нами події, повідомлення про події, структуровані особливим способом, з виокремленням і наданням їм високого рівня важливості й унікальності, з концентруванням уваги, виокремленням часу (часто густо в значних обсягах) – все це має утримувати глядаць-

ку увагу! За допомогою цього методу можна змовчати про події, які публіка не повинна помітити. Подія, для того, щоб бути відібраною в розряд сенсаційних, має містити сигнал високої запам'ятовуваності, хоча б на підсвідомому рівні (аномалії, патології). Суспільство, що постійно перебуває під постійним впливом сенсацій, особливо тих, що несуть негативну інформацію, досягає необхідного рівня «нервозності», відчуття постійної кризи й напруги. Інформація, що подана на радіо, в Інтернеті, на телебаченні в вигляді сенсації, часто густо супроводжується інтерв'ю в прямому ефірі, репортажами з місця події, що створює в глядача відчуття достовірності та відсутності посередника між ним і реальністю. Проте, як правило, сенсаційна інформація спотворює подію, що відбулася, а відчуття достовірності у глядача є ілюзією;

- 19) **маніпуляція шляхом формування та поширення образів** – у залежності від цілей і конкретних завдань формуються та поширюються заздалегідь «сконструйовані» образи або іміджі конкретних осіб, фірм і організацій, ідей, програм, товарів. Такі образи, як правило, неадекватно відображають реальні характеристики осіб, а відповідно – дезорієнтують людей, які потрапили під відповідний інформаційно-психологічний вплив, що викликає некритичне сприйняття або засвоєння інформації;
- 20) **маніпулятивна семантика або використання слів, що належать до основних цінностей суспільства**, – використання емоційно забарвлених слів, що тісно пов'язані з основними

цінностями, думками суспільства та є переконливими без додаткової інформації. Цей метод застосовується й для зміни змісту традиційних слів і понять. Наприклад, грандіозна робота зі створення спеціальної мови для повідомлень преси, радіо й телебачення була проведена в США під час війни у В'єтнамі. Важливо врахувати, який вплив чинить слово, які асоціації виникають під час його виголошення чи прочитання. З мови були виключені всі слова, що викликали негативні асоціації: «війна, наступ, зброя зі знищення живої сили». Замість них було введено нейтральні слова: «конфлікт», «стриманість», «операція», «пристрій». У якості позитивних використовувалися слова: «зміна», «відвертий», «допомога», «права», «реформи», «вибір», «довіра», «обов'язок» та ін.

Різновидом такої семантики є «прийом сяючого узагальнення». Він полягає в позначенні конкретної речі узагальнюючим поняттям, що має позитивне емоційне забарвлення – символом. Метою є спонукання, спрямоване на аудиторію, для прийняття та схвалення явища, що подається. Цей прийом приховує негативні якості й не викликає в аудиторії небажаних емоцій (наприклад, «вільний світ», «демократія», «суверенітет», «народовладдя»);

- 21) **створення образу колективного ворога**, метою якого є відволікання уваги мас від основних проблем;
- 22) **перенесення позитивного образу** – проекція позитивних якостей людини (авторитет, престиж), об'єкта або моральних цінностей (індивідуальний, груповий, національний) на іншу

- людину або групу. Наприклад, у політичній рекламі на основі відомості партії (виборчого блоку) або конкретного політика «розкручується» імідж членів виборчого блоку. Для створення такої стійкої асоціації використовуються спільні фотографії, оголошення про підтримку, відвідування регіонів відомим політиком та ін.;
- 23) **маніпуляція шляхом використання авторитетних груп і прагнення людей ототожнювати себе з суспільством.** Використовуються авторитетні (для якоїсь цільової групи) особи (політичні діячі, артисти та ін.), оскільки маніпуляторам відомо, що авторитетам аудиторія схильна довіряти більше, ніж безособовим повідомленням. Головні критерії – ступінь довіри до представника групи впливу, його відомість, особисті сильні сторони та ін.
- 24) **використання груп впливу** – використання авторитетних, відомих цільовій аудиторії людей і груп. Існують наступні критерії відбору персонажів для цього методу: довіра до представника групи впливу, його відомість, високі професійні якості, особисті сильні сторони, високий офіційний пост (у минулому чи теперішньому), його близькість із цільовою аудиторією та ін. Авторитетна особистість або знаменитість підтверджують гідність, важливість потрібної людини чи явища, в результаті чого довіра аудиторії до повідомлення зростає. Тут діє психологічний механізм «перенесення», за якого чесноти авторитетної особи переносяться на потрібну людину чи явище;
- 25) **«такий же, як усі, як ми», або «гра в простонародність»** – полягає в тому, щоб підняти до-

віру цільової аудиторії, забезпечуючи ідентифікацію відповідної людини або групи з нею. Використовуються притаманні для відповідної аудиторії ідіоматичні висловлювання, жарти, соціальні та культурні особливості. У виборчих кампаніях важливе значення має імідж кандидата. Він повинен відповідати обраній цільовій аудиторії. Стандартним прийомом є відео та фото кандидата в сім'ї, на природі, розповіді про його хобі. Здебільшого, політики постають у якості «простих людей»;

- 26) **додаткове свідчення.** Метод ґрунтується на припущенні, що коли спільно з відповідними тлумаченнями наводиться додаткове свідчення на його підтримку, то споживач психологічно схильний виявляти більше довіри саме цьому свідченню. Часто густо для підвищення довіри використовуються точне вказування прізвища, імені й місця роботи особи, яка висловила певне судження щодо товару, який рекламується. При цьому людина психологічно схильна більше довіряти саме цьому судженню;
- 27) **сторона, що перемогла** – це один із варіантів методу «додаткового свідчення». Він експлуатує бажання людей бути на «стороні, яка перемогла». Наприклад, у виборчих кампаніях використовуються такі аргументи, як «Кандидат Х – кандидат номер один» або «Кандидат Х – кандидат-переможець»;
- 28) **маніпуляція шляхом впливу на емоції.** Набули розповсюдження для потреб впливу на громадську думку розробки зі сфери психолінгвістики, НЛП, психології сприйняття. Ці

впливи розраховані, здебільшого, на підсвідоме сприйняття;

29) **використовування тем і повідомлень, що лякають.** Теми, які лякають, є одними з найефективніших засобів впливу на цільову аудиторію. Страх забезпечує консолідацію членів групи та стимулювання їх відповідних вчинків. Ефективність методу залежить від наступних компонентів:

- а) *загроза.* Найбільш дієвою є загроза життю, майну, безпеці, статусу;
- б) *як уникнути загрози.* Важливо запропонувати чіткі та прості інструкції, як уникнути загрози або зменшити збитки (втрати);
- в) *упевненість аудиторії* в тому, що запропоновані дії будуть ефективними і вона в змозі їх виконати.

30) **використання гумору.** За своєю природою гумор передбачає відповідну нестандартну ситуацію, що, як правило, добре запам'ятовується та не викликає неприйняття. Важливе й те, що гумор пов'язаний із виникненням позитивних емоцій;

31) **трюїзми.** Трюїзм – це найочевидніше, банальне тлумачення, тобто твердження, що перебуває в чіткій відповідності з дійсністю, банальна істина. Трюїзми застосовуються для того, щоб викликати потрібну поведінкову реакцію. Наприклад, можливими є такі трюїзми, як: «Люди вміють забувати те, що вони знають», або «В нашій країні завжди щось не в порядку». Правдоподібність сумнівної інформації зростає, коли вона комбінується з точними фактами. Тому

трюїзми використовуються досить часто. Цікавий факт: їх виникнення часто густо походить від елементарної мовної неграмотності тих, хто пише промови (спіч-райтерів), іміджмейкерів, авторів гасел, фахівців із зв'язків з громадськістю;

33) **спрощення, стереотипізація.** Один із відомих науковців у сфері публічної комунікації С.Г. Кара-Мурза зазначав, що ЗМІ відіграли важливу (провідну) роль у процесі «натовпоутворення» в суспільстві. Людина натовпу в значній мірі була створена ЗМІ. Встановлені обмеження на складність і оригінальність повідомлень. Обмежувалася довжина слів. Чим простішим є повідомлення, тим легше людина його засвоює. В неї не виникає питань і прагнення критично аналізувати одержану інформацію. Практично існує закон: «Повідомлення повинно мати рівень зрозумілості, що відповідає коефіцієнту інтелекту на 10 пунктів нижче середнього коефіцієнту того соціального шару, на який розраховане відповідне повідомлення». Так, ЗМІ здійснюють стандартизацію явища, що стало об'єктом повідомлення, ґрунуючись на стереотипах і уникаючи тонкощів. Головне, щоб людина сприймала повідомлення без зусиль і безумовно. На базі спрощення склався редукціонізм⁶⁵ сучасних ЗМІ – зведення реальних

⁶⁵ Редукціонізм – це методологічний принцип, згідно з яким складні явища можуть бути цілковито поясненими за допомогою законів, властивих явищам більш простим (наприклад, соціологічні явища пояснюються біологічними або економічними явищами). Редукціонізм абсолютизує принцип редукції (зведення складного до простого та вищого до нижчого), нехтуючи специфікою більш високих рівнів організації.

суспільних проблем і явищ до максимально спрощених та легких для сприйняття тлумачень. Люди, які мислять стереотипами, легко стають жертвами маніпуляції. Стереотипізацію можна розглядати як один із найважливіших маніпулятивних методів;

- 34) **тлумачення (твердження).** Спрощення дає можливість висловити головну думку, яку потрібно навіяти аудиторії, в короткій та яскравій формі – формі тлумачення (твердження). Твердження означає відмову від будь-якого обговорення, прохання прийняти ідею такою, яка вона є, не аналізуючи та не розмірковуючи. Так, ЗМІ досить часто поступово знижують інтелектуальний рівень повідомлень.

3.2. Спеціальні методи навчання фахівців із зв'язків з громадськістю щодо протидії маніпуляціям

Досвід проведення виборчих кампаній свідчить, що політичні партії й рухи, а також окремі кандидати активно прагнуть використовувати власних фахівців зі зв'язків із громадськістю, як і ЗМІ для ведення негативної кампанії проти опонентів, особливо, якщо серед них є ті, хто займають високі посади в органах законодавчої чи виконавчої влади.

При цьому досить *ефективно використовуються наступні мотивації виборців* і особливості роботи спеціалістів PR, а також журналістів:

- ☑ народ у будь-якій країні ставиться до влади досить критично;
- ☑ будь-яка негативна інформація про владу, її окремих представників, як і про лідерів опозиції, викликає у виборця більше довіри, ніж рапорти про успіхи;
- ☑ відмічається певне звикання до жорсткості й інтенсивності нападок політичних діячів одне на одного, що призводить до загострення негативних кампаній;
- ☑ можливості ЗМІ поширювати негативну інформацію в потужній емоційній формі;

- ☑ предметом критики, здебільшого, стає не ставлення політика до серйозних проблем, а його поведінка, особисте й сімейне життя, його доходи й законність їх отримання;
- ☑ переважання емоцій і відчуття страху за власне майбутнє над логікою та прагматизмом;
- ☑ прагнення обрати «менше зло», а не перспективну програму виходу країни з кризи.

ЗМІ та PR-фахівці в ході висвітлення виборчої кампанії, здебільшого, використовують наступні параметри для критики кандидатів, політичних партій або виборчих об'єднань:

- 1) *суспільна (громадська) репутація:*
 - ☑ заяви політика;
 - ☑ голосування з відповідного питання;
 - ☑ позиції з найбільш важливих питань;
 - ☑ невиконані обіцянки;
 - ☑ неадекватна поведінка на громадських заходах і на публіці;
- 2) *невдалі заяви:*
 - ☑ косноязыччє;
 - ☑ використання ненормативної лексики;
 - ☑ прогнози, що не підтвердилися подальшим розвитком подій;
 - ☑ нездатність коротко сформулювати власну позицію з відповідних питань;
- 3) *непродумане голосування в законодавчих органах (радах):*
 - ☑ факти голосування з відповідних питань, що суперечать публічній позиції політичного діяча, партії, руху;
- 4) *передвиборні обіцянки, які неможливо виконати:*

- ☑ обіцянки загального характеру без бюджетного обґрунтування й аналізу витрат;
 - ☑ обіцянки завідомо нездійсненні через відсутність коштів і ресурсів;
 - ☑ обіцянки, які не будуть підтримані суспільством;
- 5) *відмова зайняти певну позицію з конкретного питання;*
 - 6) *відмова розкрити джерела власних доходів;*
 - 7) *прагнення ухилитися від розкриття джерел фінансування виборчої кампанії;*
 - 8) *факти використання бюджетних коштів для виборчої кампанії;*
 - 9) *одержання коштів від конкретних організацій і осіб, які раніше звинувачувалися в фінансовій непорядності, на виборчу кампанію (наприклад, ухилення від сплати податків, переведення коштів за кордон тощо);*
 - 10) *використання службового становища для надання сприяння в будь-якій формі (наприклад, податкові чи митні пільги тощо) фірмам і організаціям, які надають фінансову підтримку виборчій кампанії;*
 - 11) *байдужість до реальних проблем населення.* Наприклад, нехтування вимогами страйкового руху, тих, хто оголошують голодування, пікетувальників та ін.;
 - 12) *кримінальне минуле.* Так, виборці мають право знати про такі факти в біографії сучасних політиків, як шахрайство, розтрата, аліменти, порушення правил дорожнього руху, що потягнули важкі наслідки, навіть, якщо судимість уже знято;

- 13) звільнення зі служби (державна служба, служба в Збройних Силах чи силових структурах) за серйозні проступки;
- 14) *відсутність кваліфікації або досвіду для роботи на відповідному посту.* Увага виборця акцентується на тому, який рівень досвіду й кваліфікації суперника (робота на конкретній ділянці в економіці чи просто партійний кабінет);
- 15) *відсутність знань про факти повсякденного життя.* Часто густо, особи, які займають високі пости, не знають, скільки коштує хлібина чи проїзд у метро;
- 16) *непослідовність.* Конкретний політик часто густо не має чітких поглядів, він коливається. Успішно використовуються результати голосувань у органах законодавчої влади.
- 17) *позиції зі спірних питань.* Виявляється питання, з якого в суперника немає чіткої позиції. Він ставиться в ситуацію, коли змушений ухилитися від викладу своїх поглядів;
- 18) *підтримка позиції, проти якої виступає більшість населення;*
- 19) *відмова від дебатів.* Здебільшого, тлумачиться як невпевненість у перемозі, зверхність щодо суперників, пихатість;
- 20) *побічні обвинувачення.* Прийом, що пов'язує суперника з будь-ким, хто має погану репутацію;
- 21) *представлення ситуації так, щоб показати, що лідер партії (руху) не контролює становище у власній партії або підвідомчих йому структурах;*
- 22) *поєднання роботи на державній посаді або виборному посту з комерційною діяльністю.*

Відповідні звинувачення, якщо розглядати їх по суті:

- 1) рідко стосуються суті питання, не мають стосунку до головних тем кампанії;
- 2) зорієнтовані на емоційне сприйняття та реакцію (використовують символіку й терміни, звернені до емоцій виборця, до його примітивних інстинктів);
- 3) часто густо містять лише надмірно роздмухану крихту правди;
- 4) рідко висловлюються прямо, здебільшого, застосовуються лише натяки;
- 5) у окремих випадках представляють справу так, ніби суперник міг контролювати ситуацію, проте не зробив цього;
- 6) висувуються через третіх осіб, а відповідальність заперечується. У крайньому разі звільняється дрібний функціонер, на якого перекладається вся відповідальність;
- 7) часто густо ґрунтуються на спотворених фактах;
- 8) використовуються доти, поки не буде доведена їх безпідставність;
- 9) ґрунтуються на теорії: «немає диму без вогню» для зародження у виборця сумнівів.

Щодо ефективності поширення звинувачень, то на Заході серйозно застосовується адресна розсилка інформації сегменту електорату, що може відіграти певну роль у конкретному виборчому окрузі.

Здебільшого, це робиться напередодні голосування, що не залишає супернику часу виступати зі спростуванням. Для цього використовуються авторитетні ЗМІ, тобто для забезпечення достовірності використовується прикриття журналістської об'єктивності.

ЗМІ мають бути готові до того, що піддані критиці кандидати або виборчі блоки можуть застосувати наступні дії:

- 1) вимагатимуть негайного спростування;
- 2) на ЗМІ або конкретного фахівця буде покладено персональну відповідальність за поширення неправдивих звинувачень;
- 3) для спростування опублікованих або поширених іншим шляхом відомостей будуть залучені люди й організації, що мають довіру в населення;
- 4) подадуть позов до суду;
- 5) звинуватять орган ЗМІ, журналіста, PR-фахівця в «обливанні брудом», поставлять під сумнів його чесність і порядність.

Зі зростанням негативних аспектів виборчих кампаній пов'язані низька явка виборців, втрата інтересу до політичних процесів загальнонаціонального значення.

Широке використання маніпулятивних технологій стрімко негативно впливає на свідомість більшої частини населення – це відображається на пріоритетах цінностей і на стереотипах поведінки мільйонів людей, і на зниженні інтелектуального рівня населення, розвитку пасивності, агресивності.

Найважливіше з правил – ніколи не приймати весь потік інформації та реклами за чисту монету, запитувати в себе, що за цим стоїть; що приховується за тим, для чого це повідомляється – тобто в підсумку навчитись перебувати в стані (позиції) інтерпретатора.

Для цього існують декілька прийомів:

- ☑ **звуження контактів.** Рекомендується менше перебувати в зоні контактів з маніпулятором. Ніякого різноманіття інформації на різних ка-

налах телебачення немає – значить не потрібно переключати телевізор з однієї програми на іншу в надії отримати якусь нову інформацію. Слід уникати перегляду ток-шоу, реаліті-шоу, які пропонують нам маніпулятори;

- ☑ **уникнення захоплення.** Важливий етап маніпуляції – «захоплення» (захват) аудиторії, її «приєднання». В програмі маніпуляції дуже важливий темп. Тому дуже важливе значення надається сенсаційності та терміновості. Поки «захват» не відбувся, йому можна протидіяти. Ефективним є такий простий прийом, як переривання контакту, відхід на час. Якщо раптом телебачення або політики «дають на психіку», корисно на час «вийти» з цієї обстановки, заспокоїтися, подумати – а потім «повернутися»;
- ☑ **відсіювання шуму.** Маніпуляція є успішною в умовах «демократії шуму», коли людину «бомбардують» потоком малозначущих повідомлень, і вона не може зосередитися на тій проблемі, з якої повинна обрати точку зору. Зважаючи на це, учасник контакту приймає запропоноване ЗМІ готове тлумачення. Одержавши повідомлення, в якому може бути прихована ідеологічна «контрабанда», слід «відфільтрувати» шуми, що слугують перешкодами при обдумуванні саме цього повідомлення. Краще на час взагалі відірватися від потоку повідомлень, щоб обдумати одне з них;
- ☑ **непередбачуваність.** Легше маніпулювати свідомістю людини, мислення якої відповідає чіткому й суворому алгоритму. Ефективним способом уникнення захвату і впливу маніпулятора є створення штучної непередбачуваності реак-

ції (джерел інформації, способів її переробки, логіки умовиводів, темпу взаємодії, типу висловлювань тощо). Це не просто, проте окремі прийоми можна виробити. Наприклад, можна усвідомлено затримувати або взагалі блокувати автоматичні реакції – не дозволяти грати на стереотипах;

- ☑ **відключення емоцій (вимкнення емоцій).** Більшість стереотипів, які використовують маніпулятори, емоційно забарвлені. Побачивши, що ідеологи тиснуть на якесь почуття, доцільно на час свідомо притупити це почуття, сприйняти повідомлення безпристрасно, а потім обдумати їх самостійно;
- ☑ **діалогічність мислення.** Маніпулятори намагаються перетворити людей на споживачів ідей. Нас позбавили відкритого діалогу, оскільки він руйнує маніпуляцію. Проте ми можемо вести діалог подумки, не приймаючи жодного тлумачення без запитань;
- ☑ **створення альтернатив.** Маніпулятор, пресікаючи діалог, представляє вигідне йому рішення як таке, що не має альтернативи. В іншому випадку в людей виникнуть питання й сумніви (дебати в студії й дебати на стадіоні) Назвавши для себе цілком реальні альтернативи, можна цілком відсікти маніпуляцію. Якщо не можна назвати їх у слух, то доцільно, хоча б, представити їх – тоді ви зможете захистити себе від маніпулятора;
- ☑ **включення здорового глузду.** Коли виголошуються палкі промови, то доцільніше пропускати красиві фрази й зосереджуватися на головному

доводі, а потім подумати, чи відповідає здоровому глузду те вирішення проблеми, що пропонує оратор. «А як би я зробив?» – перше й головне запитання, що необхідно собі поставити;

- ☑ **включення пам'яті, проекція в майбутнє.** Пам'ять і передбачення (інтуїція) – основа психологічного захисту проти маніпуляції, тому вони є одними з головних об'єктів маніпуляторів. Застосовується низка технологій, щоб «витравити» в учасників діалогу розуміння історичного часу маніпулятори розміщують нас у «вічне теперішнє», нав'язують нам особливий замкнений «час спектаклю». Доводиться постійно відновлювати пам'ять про ту проблему, яку ставлять перед нами. Якщо немає часу й сили щось прочитати, навести справки, спитати знайомих людей, то краще не вірити пропонуваному міфіві, а спробувати пов'язати в єдине ціле вже відомі факти;
- ☑ **зміна мови.** Один із основних принципів захисту від маніпуляції – відмова від мови, на якій викладає проблему потенціальний маніпулятор. Неможна приймати його мову, термінологію й поняття. Слід припиняти те ж саме, проте іншими словами, уникати ідеологічних категорій. Переказати в абсолютних поняттях, які можна перевести в земні, зрозумілі образи.

Після цих прийомів протидії маніпуляціям, що необхідні звичайній людині, фахівцеві зі зв'язків з громадськістю, можна дати головну пораду – ДУМАТИ!

3.2.1. Практичне завдання 1.

За обраною Вами проблематикою, або за запропонованою викладачем тематикою підготуйте публічний виступ. У ході публічного виступу продемонструйте набуті Вами навички публічної комунікації, набуті в процесі вивчення комплексної стратегії переконання аудиторії.

Рекомендації.

Якщо Ви готуетесь до публічного виступу, то слід конструювати такий імідж, що охоплює Ваші різні сторони. Чим більш широким буде цей імідж, тим менше буде в аудиторії потреби в його домисленні за допомогою різних психологічних механізмів і адекватнішим буде ваш образ для людей.

Слід мати на увазі, що дуже важливим є ваш перший досвід спілкування зі своїми послідовниками, оскільки в цьому випадку відіграє важливу роль «гало-ефект». Якщо перше враження людей про вас буде сприятливим, то в подальшому вся ваша поведінка, риси та вчинки будуть переоцінюватися.

За негативного першого враження, навіть позитивні якості та вчинки, потім не помічаються або недооцінюються на тлі надмірної уваги до недоліків. Тому для підготовки першої зустрічі з аудиторією Вам доцільно особливо прискіпливо продумати свій імідж з урахуванням складу аудиторії.

Якщо ви систематично зустрічаєтеся з аудиторією, то найбільш значущою для громадськості є остання інформація про вас. Так, наприклад, якщо в результаті невдалої соціально-економічної чи суспільно-політичної акції Ваш рейтинг упав, то при подальших контактах із

людьми вам необхідно враховувати ці зміни й робити наголос на позитивних і значущих для них аспектах.

Здійснюючи публічні повідомлення, пам'ятайте, що за отримання нової інформації, прагнучи співвіднести її із вже існуючими типами категорій, люди можуть неадекватно її розглядати й оцінювати. Якщо ваша інформація не співвідноситься з існуючими уявленнями людей, то вона може бути несприйнятою або спотвореною.

Якщо інформація, яку Вам необхідно повідомити населенню, двозначна й може бути сприйнята як позитивно, так і негативно, можна зробити пробні дії для встановлення реакції населення. Для цього можна використати посередника (свідоме або несвідоме спотворення інформації посередником); канал, що вважається більшістю населення як надійний.

При цьому у вас виникає можливість відмовитися від цієї інформації чим підтримати в людей бажаний образ.

Слід урахувати, що чоловіки та жінки мають різні ієрархії цінностей. Якщо в чоловіків на першому місці стоять інтелект, честолюбство, широта поглядів, то для жінок найбільш важливими якостями є логічність і незалежність.

Тому для підготовки публічного виступу слід урахувати склад аудиторії та робити наголос на якостях, що позитивно сприймаються нею. Це може забезпечити розуміння вас аудиторією.

Слід встановити, які саме ЗМІ справляють найбільший вплив на відповідну групу для виявлення стабільних і нестабільних елементів системи цієї групи.

Під час сприйняття поведінки інших, люди мають тенденцію розглядати її як добре сплановану й скоординовану акцію. Тому будь-яка ваша випадковість або помилка може бути розцінена населенням як свідомо сконструйована дія. Якщо ця дія оцінюється аудиторією

єю як негативна, то це може потягнути зміну ставлення щодо вас. Тому при публічних виступах необхідний жорсткий контроль за своєю поведінкою та мовою.

Сформована в населення установка щодо певних ваших дій справляє сильний вплив на його сприйняття. Роль установки зростає, якщо зачіпаються значущі для населення питання. При розумінні системи очікувань мас, вплив відповідної інформації буде значно сильнішим, якщо вона буде сформована так, щоб відповідати цій системі.

Дієвість інформації може зрости, якщо її повідомлення буде супроводжувати установочна заява щодо її змісту або повідомити цю інформацію за найбільш сприятливих умов.

Установка дуже складно піддається зміні. Чинити на неї вплив можна через зміни в системі уявлень громадян.

Одним із найсильніших механізмів сприйняття є приписування причин суб'єкту дії. Найбільш важливими є три феномени:

- ☑ приписування людиною успіху своїм якостям і здібностям, а невдачі – ситуативним факторам;
- ☑ пояснення поведінки інших людей їх внутрішніми якостями, а не факторами середовища;
- ☑ схильність шукати єдину й достатню причину подій, а не одну з можливих.

Так, при публічному аналізі конкретної ситуації не потрібно надмірно ускладнювати причини, що до неї призвели. Достатньо обмежитися деякими, що для вас найбільш значущі.

При знятті напруженості в масах у випадку невдалої політичної акції доцільно наголошувати на зовнішніх причинах подій, і навпаки – за умови успіху – на ваших особистих якостях.

У політичній боротьбі при аналізі причин негативних політичних подій акцент також може бути зміщений на особистісні якості політичних суперників.

3.2.2. Практичне завдання 2.

«Окремі некоректні (маніпулятивні) виборчі технології»

Приклад. «Контратака листівками» є найбільш простим, маловитратним і досить ефективним способом нейтралізації дій суперника. Він не потребує додаткових зусиль із документування цих дій. Достатньо правдивої і точної інформації про те, що конкурент приступив до вербування «сімейних агітаторів». Якщо достовірно стало відомо про два – три такі факти, то доцільно негайно контратакувати.

Суть контратаки є досить простою. У відповідь на маніпуляції суперника слід виготовити та оперативно розклеїти на всіх під'їздах і стендах для оголошень листівки зі зверненням до виборців. Зміст:

«Громадяни, нас дурають! Нас відверто не поважають, тримають за бидло, яке можна купити за пару срібняків. Накралися, обікрали народ, а тепер цими грішми хочуть купити нашу совість. Давайте всі разом покажемо дулю цим хлопцям. Давайте покараємо їх. Давайте підпишемо їх «договір», давайте візьмемо їхні гроші, проте голосувати за них не будемо. Однаково – го-

лосування є таємним і ніхто не дізнається, за кого ми проголосували. Менше з тим, обіцяну другу половину виплати вони платити нам не збираються. Це точно, оскільки виборчий фонд, із якого можна платити, вже практично витрачений, а платити не з фонду вони не будуть, бо за це їх знімуть із дистанції. Хай не вважають нас за бидло. Давайте вмиємо їх!»

Така брутальність звернення не є обов'язковою. Можна написати толерантніше. Все залежить від обставин. Можна взагалі зробити спокійну листівку в вигляді інструкції виборцю щодо того, як йому поводити себе, коли прийшли купувати його голос.

Листівка може бути анонімною. Можна випустити її офіційно, зареєструвавши у виборчкомі. Можна організувати підписання листівки декількома кандидатами, які заявили про неприйнятність брудних методів агітації. Можна знайти підписанта серед «слонів» – місцевих лідерів громадської думки. Можна позначити власне негативне ставлення щодо нечесних дій суперника. Можна заховатися за спину інших кандидатів.

Отже, все залежить від обставин передвиборної боротьби, від стратегічних і тактичних установок виборчої кампанії. Наприклад, якщо Ви відпрацювали імідж сильної особистості, то варто ухилитися від викривань і тяганини. Якщо Ви працюєте в іміджі борця за справедливість і правдолюба, то навпаки, слід викривати й таврувати суперника.

Тираж листівки має бути в 3–5 разів більшим, ніж кількість під'їздів у виборчому окрузі. Листівки наклеюються в 2–3 хвили, а також слід урахувати доклеювання взамін зірваних. Їх доцільно наклеювати в такий час

і в такому місці, щоб якомога більше людей змогли з ними познайомитися. Доцільно віднайти привабливу форму подачі листівок, щоб ніхто не пройшов повз них.

Можливий зразок листівки проти організаторів «рознесення халяви»:

ПРОЧИТАЙТЕ, ПРИГОДИТЬСЯ!

(інструкція виборцям)

Шановний виборцю!

Триває виборча кампанія. Окремі кандидати в депутати місцевої ради використовують брудну виборчу технологію, що розцінюється Законом як підкуп виборців.

*Зазвичай таким прийомом користуються безсовісні люди. Вони накрали кучугури грошей і тепер, використовуючи всезагальну бідність, хочуть **за тридцять копійок купити Ваш голос, Вашу совість**. Ставши, за Вашою допомогою депутатом, така людина продовжить грабувати народ із ще більшим апетитом.*

Тому не дивуйтеся, якщо до Вас прийдуть посланці одного з кандидатів і запропонують укласти так званий «Виборчий договір» із одночасною виплатою певної суми.

Принизливо, коли нас намагаються купити за тридцять копійок. Краще, звичайно, не брати цих грошей і просто зачинити двері перед тими, хто їх Вам пропонує. Проте можна діяти по-іншому, не принижуючи своєї людської гідності. Ми пропонуємо поводити себе наступним чином:

1. *Погоджуйтеся підписати «договір» і взяти гроші. Чому ні? Ви берете те, що відібрано в усіх нас, у народу. Однак спочатку поторгуйтеся. Напевне ті, хто приніс Вам гроші, одержав від Господаря більше й частину їх хочуть присвоїти.*

2. *Вам напевне пообіцяють виплатити щось іще в випадку перемоги Господаря. Це брехня, приманка. Наступного дня після виборів про Вас і не згадують. Бажаєте переконатися в цьому? Що ж, спробуйте наполягти на тому, щоб частину «преміювальних» виплатили відразу. Або нехай «покупці голосів» хоча б залишать у Вас другий екземпляр «договору», в якому виписано умови виплати «преміювальних». Побачите, як вони будуть викручуватися.*

3. *А тепер головне. Спокійно витрачайте одержані гроші, а коли прийде час виборів – ідіть і проголосуйте проти того, хто вважає, що Вас можна купити за тридцять копійок, що Ви так мало варті. Якщо Ви боїтеся помсти Господаря, то даремно: голосування в нас таємне, і його челядь ніколи не дізнається, як Ви проголосували насправді.*

4. *Ні в якому разі не голосуйте за тих, хто Вас ні в що не ставить, хто вважає Вас людьми другого сорту! Ні за що не голосуйте за людей без совісті! Придивіться до інших кандидатів. Серед них є більш чесні, більш гідні. Голосуйте лише за того, хто Вам ближчий. Голосуйте з розумом!*

5. *Обов'язково приходьте на вибори – адже тепер Ви знаєте, кого з кандидатів ні в якому разі не можна допускати до влади.*

6. *Нехай Вас не тривожить совість. Адже це не Ви запропонували підлу обладку, а кандидат, який вважає, що все та всіх можна купити й продати.*

Давайте доведемо, що це не так. І собі, і пройдисвіту-кандидату!

Клуб виборців «За чесні вибори»

Таким чином, до справи слід підходити творчо. Тоді Ви зможете побачити як акція суперника ганебно провалиться.

Завдання. Розробіть власну «Контратаку листівками».

3.2.3. Практичне завдання 3.

«Кандидати-підстави»

Приклади. Кандидата-підставу простим оком побачити практично неможливо. Здебільшого, фахівцеві технологу доводиться добре попрацювати, щоб виявити його серед низки суперників-кандидатів, а також для того, щоб встановити, хто та для чого підставу виставив. Здебільшого, таємниця підстави залишається нерозшифрованою. Проте, в рідкісних випадках (наприклад, через десять років), громадськості раптом відкривається, що голова місцевої ради (взірець політичної чистоти й чесності) був обраним у результаті застосування не білих виборчих технологій.

1. *Підстава-страховка.* Наприклад, третій термін підряд *W* очолює місцеву раду. Двічі він виставляв канди-

дата-підставу (одну й ту ж особу) – V. Ймовірно, це його добрий знайомий. Ця маніпуляція здійснюється з метою організації страховки на випадок можливої спроби його (W) конкурентів зірвати вибори. Випадки, коли суперники сильного кандидата домовлялися між собою та узгоджено сходили з дистанції, практиці відомі. Це призводило до того, що вибори, як безальтернативні, визнавалися такими, що не відбулися.

2. Ресурс-підстава. Наприклад, якщо законодавчо зменшуються обсяги виборчих фондів кандидатів на виборні посади, то це суттєво ускладнює проведення виборчої кампанії. Адже потрібно готувати (виготовляти) листівки, телевізійні кліпи, декілька разів на день їх транслювати на телебаченні, здійснювати інформаційно-технічну роботу, орендувати приміщення, наймати людей (висококваліфікованих фахівців, охорону) та багато іншого. Ресурси обмежені. Зважаючи на це, виборчу кампанію кандидатів провести досить складно.

Для того, щоб мінімізувати ризики висуюють кандидатів-підстав. При цьому кандидат висуває сам себе, а також умовляє та висуває двох-трьох своїх надійних людей. Таким чином, кошти (ресурси), передбачені на всіх, витрачаються лише на одного кандидата.

3. Підстава-критик. Цей вид підстави зазвичай виставляє проти своїх конкурентів кандидат, який розігрує образ сильної особистості (переможця), якому не доцільно критикувати суперників, оскільки критика в масовій свідомості сприймається як різновид таврування, що зовсім не збігається з образом переможця.

Таким чином, за «сильну особистість» працює підстава. Саме він озвучує через ЗМІ, а також листівки всю критику, здійснює всі словесні атаки на конкурентів, сприяючи переможцю залишатися незаплямованим, за межами неприємних розборів.

«Критик», як правило, виставляється для руйнування позитивного образу найбільш сильного конкурента. Він не повинен перетворюватися на критикана, який усіх лає. Його нападки на конкурента повинні бути конкретними та адресними. Лише так вони сприйматимуться виборцями як конструктивна критика.

Різновидом підстави-критика є *підстава-термінатор*. Цей несправжній кандидат атакує кандидата-ціль не лише через ЗМІ, а й шляхом безпосереднього контакту на зустрічах із виборцями й на інших масових заходах, у яких бере участь основний суперник. Найефективніше у підстави-термінатора виходить переслідувати кандидата, який є діючим представником влади, депутатом. У таких осіб легко можна знайти помилки та недоліки в роботі. Саме вони й зазнають нещадної критики. Постійно супроводжуючи та викриваючи кандидата-ціль, термінатор може цілковито нейтралізувати програму зустрічей «замовленого» кандидата з виборцями, зробити його зустріч із виборцями нестерпною тортурою.

Критику підкріплюють фактами й документами, інакше дії термінатора почнуть сприйматися як незаслужене переслідування хорошої людини.

4. *Спаринг-підстава*. У виборчому мистецтві спаринг-підстава потрібна для того, щоб зімітувавши на електоральному ринзі «бій між гігантами», вилучити з сюжету кампанії всіх інших гравців. Кампанія ведеться так, щоб були помітні лише два кандидати, а решту штучно перетворюють на другорядних.

Наприклад, проти незалежного кандидата W його суперник підприємець G висунув дві підстави. Перша – директор підприємства. Друга – робітник підконтрольної фірми. Робітника найняли в якості «критика». Він повинен був забезпечувати шалену критику кандидата

W, проте лише в тому випадку, якщо висування директора себе не виправдає. Директора висунули в якості спаринг-підстави для того, щоб розіграти виборчу кампанію за сценарієм «сюжет для двох».

Так, підприємець і директор імітували боротьбу між собою, щоб витіснити W із сюжету кампанії. Проте, завдяки технологічно грамотним діям штабу цей сценарій було зірвано. Директору довелося достроково зняти свою кандидатуру, а боротьба розгорнулася між реальними суперниками, але під критику робітника-підстави.

Завдання. Розробіть механізм протидії реалізації технології підстав.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



1. Які, на Вашу думку, основні цілі власників ЗМІ?
2. Що таке інформація й потік інформації в сучасному світі?
3. Що таке маніпулювання суспільною свідомістю?
4. У чому полягає психологічний сенс маніпуляцій?
5. Що таке суспільна свідомість, громадська думка?
6. Що саме належить до політичної інформації?
7. Як ЗМІ можуть впливати на політику?
8. Які основні способи поширення інформації Ви знаєте?
9. Які основні прийоми в політичній комунікації?
10. Що таке нейролінгвістичне програмування?

Розділ 4

МЕТОДИ РОБОТИ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ПОЛІТИЧНИХ КАМПАНІЙ

4.1. Способи використання ЗМІ у виборчих кампаніях

У найпростішому вигляді політичний ринок структурується навколо трьох системоутворюючих елементів: виборців, політиків (так званих незалежних або об'єднаних у блоки й союзи) і різноманітних механізмів, що забезпечують взаємодію виборців, а також політиків. В системі цих механізмів провідну роль відіграють ЗМІ. У зв'язку з цим у ситуації виборів актуальності набуває питання щодо виявлення позиції та можливостей ЗМІ, що продовжують відігравати достатньо суттєву роль у визначенні населенням країни своїх політичних симпатій і антипатій. Не випадково багато з учасників передвиборних марфонів сподіваються на ЗМІ як на чудодійний засіб, що гарантує перемогу та використовують різні засоби, щоб зробити ЗМІ слухняним інструментом політиків. Водночас і самі ЗМІ встигли розробити традицію щільних зв'язків, що доходить до рівня ідеального симбіозу з політиками та їх оточенням. Незважаючи на те, що, на перший погляд, журналісти й політики мають вигляд природних суперників у нескінченній боротьбі, насправді вони мають потребу одне в одному, оскільки політикам потрібна аудиторія, фахівці зі зв'язків із громадськістю, а журналістам – ньюсмейкери. Політики добре розуміють, що журналісти відвідають будь-який

захід, що може стати предметом громадського інтересу, яким би тривіальним він не був.

Дослідження новітнього виборчого законодавства дозволяє вирізнити використання ЗМІ у виборчій кампанії та їх участь у ній. У першому випадку ЗМІ виступають переважно як виробник масово-інформаційних послуг, а в другому – як самостійний інститут демократії. Водночас обидві складові ролі ЗМІ є взаємопов'язаними й неподільними, оскільки, з одного боку, використання ЗМІ суб'єктами політичних відносин, як правило, означає залучення друкованої та електронної преси до політичного процесу, а з іншого боку, участь ЗМІ в політичному процесі в підсумку є результатом їх використання тими чи іншими суб'єктами політичних відносин.

Використання ЗМІ у виборчій кампанії набуває різних форм, які можна класифікувати як за суб'єктами, так і за змістом. Що стосується першої з ознак, то вона дозволяє виокремити методи використання ЗМІ:

- 1) виборчими комісіями;
- 2) органами місцевого самоврядування;
- 3) кандидатами, виборчими об'єднаннями, блоками та ін.

За змістом методи роботи зі ЗМІ поділяються на такі групи:

- 1) інформування;
- 2) надання (платне або безкоштовне) друкованих площ і ефіру для агітації.

У свою чергу, інформування реалізується в формах опублікування та оповіщення, що мають риси схожості та відмінності. Спільним є те, що законодавство, як правило, встановлює певні терміни.

Питання участі ЗМІ у формуванні представницьких і інших виборних органів мають вагоме теоретичне та практичне значення. Це досить специфічна сфера діяльності. В ній вони виконують одночасно декілька функцій. По-перше, вони слугують каналом інформування виборців. Наприклад, про призначення дня виборів, про утворення виборних дільниць, про реєстрацію кандидатів та ін. По-друге, вони є засобом передвиборної агітації. По-третє, вони є інструментом громадянського контролю.

ВИБОРЧА КАМПАНІЯ – це особливий захід зі своїми технологіями, законами та практикою. Якщо порівняти її з іншими сферами людської діяльності, то найбільш близькими до виборчої кампанії є: антикризове управління; ведення воєнних дій; хірургічні операції.

У зв'язку зі зміною політичної структури суспільства змінюється й практика ведення виборчих кампаній. Виборча кампанія – це, перш за все, складний процес, що потребує залучення значної кількості різноманітних організаційних, фінансових, інформаційних, кадрових, PR та інших ресурсів і складається з низки взаємопов'язаних заходів, а також застосування різних дисциплін і знань.

СУЧАСНА ВИБОРЧА КАМПАНІЯ – це ще й участь професійних виборчих команд, професійних політичних консультантів, фахівців зі зв'язків із громадськістю та іміджмейкерів. Саме вони можуть «скріпити» роботу виборчого штабу та забезпечити його ефективну роботу. Слід зазначити, що жодна регіо-

нальна кампанія не обходиться без місцевих фахівців, довірених осіб кандидата, партійних кадрів, журналістів та ін.

Водночас робота зі ЗМІ повинна починатися задовго до виборчої кампанії. Так, в основних напрямках формування паспорту виборчого округу йдеться про необхідність збору інформації про ЗМІ. Разом із цим буде мало зібрати всю наявну інформацію про ЗМІ. Необхідно заздалегідь установити добрі ділові відносини з керівниками теле-, радіокомпаній, редакторами газет, провідними та впливовими журналістами й оглядачами.

Одним із перших членів передвиборчого штабу повинен бути прес-секретар. Його завдання – ще до початку виборів проводити непомітну іміджеву PR-кампанію, залучити увагу ЗМІ до кандидата та його діяльності, добитися позитивного ставлення керівників ЗМІ округу до відповідного кандидата. Аналогічні завдання задовго до виборів повинен вирішувати й сам кандидат, а також головний менеджер виборчої кампанії.

Сучасні вибори часто й цілком справедливо називають телевиборами. Дійсно, робота з телебаченням багато в чому обумовлює результат виборів. Робота з телебаченням вимагає особливого професіоналізму. Лише досвід хороших менеджерів, іміджмейкерів, прес-секретарів, режисерів, їх мистецтво володіння «телевізійною зброєю», дозволяє кандидату максимально ефективно використовувати час і витрачені ресурси, вкладені в телебачення. Без активного втручання досвідченого менеджера або іміджмейкера виступ на телебаченні може завдати навіть шкоди нічого не підозрюючому кандидату. На телебаченні важливим є все: тема, форма й час виступу, мова й психологічний настрій, зовнішній вигляд, жести, одяг і його колір та

ін. Навіть досвідчений телережисер не завжди може правильно й ефективно організувати передвиборний виступ.

Крім цього, іноді правляча еліта не допускає своїх опонентів до нормального й достатнього використання телебачення. В цьому випадку необхідно заздалегідь домовитися про платні виступи на незалежних телеканалах або ефективно використовувати подібні заборони на власну користь і грамотно замінити їх іншими формами агітації (наприклад, відповідна стратегія Д. Трампа у США).

Багато штабів кандидатів використовують різноманітні форми телевізійної роботи: особисті виступи кандидата по телебаченню; розповіді про нього впливових особистостей («зірок» шоу-бізнесу, артистів); теледебати; прокручування заздалегідь заготовлених роликів і роликів, створених у ході виборчої кампанії; репортажі про зустрічі кандидата з виборцями; експрес-опитування на вулицях тощо.

Радіо є другим за ефективністю впливу засобом інформаційного впливу на виборців. Особливо хорошими є радіоматеріали, розраховані на пенсіонерів, домогосподарок, вахтерів, водіїв і представників інших професій, які під час роботи не вимикають радіо, на молодь у навушниках, на людей, які часто їздять у громадському транспорті та ін. Як і телебачення, радіо-пропаганда має власні суттєві специфічні особливості, відомі кожному професійному менеджеру, іміджмейкеру, журналісту, фахівцю в сфері PR.

У передвиборних перегонах широко застосовуються рекламні газети. Окремі політики заздалегідь заводять такі газети, що одержавши широке розповсюдження як неполітичні, в потрібний час достатньо ефективно «вистрілюють» у потрібних напрямках. Можуть викорис-

товуватися випуски спеціальних безкоштовних «передвиборних газет», що поширюються в метро, біля метро, в торгівельних центрах, підземних переходах, розсилаються по поштових скриньках тощо. При цьому слід пам'ятати, що потрібно не лише видати газету, а й вчасно доставити її кожному виборцю. Важливу роль у цьому відіграють добре налагоджені виборчі технології.

Оскільки ЗМІ достатньо часто використовуються в якості інструмента маніпулювання громадською думкою, то другим важливим завданням соціально відповідалних фахівців PR є протидія будь-яким спробам ввести виборців у оману щодо реального образу кандидата чи справжньої сутності реформ, що ним пропонуються. Мова йде вже про необхідність відслідковування та викриття маніпулятивних і інших технологій, покликаних дезорієнтувати виборців.

Для цього важливо вміти чітко розрізнити дві основні технології «виробництва» народних обранців – іміджеву та культурно-діяльнісну.

Різниця між цими технологіями задається відмінностями в трьох базових принципах побудови виборчої кампанії.

Іміджева технологія зорієнтована на створення привабливого для виборців іміджу кандидата, а культурно-діяльнісна – на вироблення реальної культурно-діяльнісної позиції кандидата.

Друга відмінність пов'язана з розумінням місця програми кандидата. В іміджевій технології програма, по суті, становить набір картатих кон'юнктурних гасел, що не передбачають реалізації. В культурно-діяльній технології використовуються засоби, спрямовані на створення умов для самовизначення виборців, надання їм можливості зробити власний вибір усвідомлено, співвідносячи свою позицію з позицією кандидата. В

цьому випадку виборцям, перш за все, повідомляється інформація про позицію кандидата, зіткнення з якою спонукає виборців до самовизначення щодо заявленої позиції. Виникає діалог кандидата та виборців, у якому в кожній стороні є власна точка зору, проте існує можливість їх кооперації для вирішення спільних проблем. Іміджева технологія активно використовує різні прийоми маніпулювання свідомістю та поведінкою виборців, які повинні знати та вміти їх викривати.

Наведемо ще декілька таких прийомів.

1. Конструювання міфів. У процесі «міфологізації» сучасного «героя» (як правило, політичного діяча) та ситуації (як правило, реальних політичних подій) зникають справжні риси особистостей. Так, на сцені громадського (суспільного) життя виникають герої, які перемагають не політичних суперників, а чудовиськ. Тобто йде боротьба не певних політичних і економічних інтересів, а саме добра зі злом. Фахівці виокремлюють декілька міфологічних образів, що активно використовуються сучасними політичними іміджмейкерами:

- а) *покровитель* – могутній і владний, проте добрий до сірих і убогих, опора в бідах і напастях, утішник у стражданнях, предмет захоплення;
- б) *кумир* – не обов'язково могутній, не обов'язково добрий, зате знаменитий, привабливий і користується всезагальним захопленням;
- в) *господар або пан*, – можливо, він не добрий; можливо, не є кумиром, проте будь-яке його слово – закон. Усіх, хто не підчиняються гос-

подареві, чекає кара, а лояльних – хороша винагорода;

г) *авторитет* – володіє обмеженою, іноді дуже обмеженою владою та не зобов'язаний творити благі справи. Просто він краще від інших розбирається в якійсь загальнокорисній і важливій справі. До нього неможна не прислухатися;

д) *віртуоз або спритник*, – уміє робити неможливе, виплутуватися з будь-якої, найзакрученішої ситуації (халепи). Не завжди відповідає нормам моральності, проте його спритністю неможливо не захоплюватися.

Що стосується негативних міфів, які використовуються для формування стійкої відрази до політичного конкурента, то це різноманітні варіації нечистої сили. Іміджмейкер наділяє опонента всіма існуючими та неіснуючими недоліками, перетворюючи того на втілення зла.

Досить часто в інформаційних кампаніях використовуються міфологічні схеми *воцаріння героя*:

- а) перед героєм постає завдання відомстити за завдану (не обов'язково йому) образу;
- б) герой зустрічає відьму або старого чоловіка (мудреця, чаклуна та ін.) й після перевірки одержує від неї / нього магічний засіб;
- в) герой зустрічається у вирішальному двобої зі злодієм і за допомогою магічного засобу здобуває перемогу;
- г) герой воцаряється;
- д) герой може відійти, проте обов'язково повернеться, якщо його покличуть піддані.

2. Застосування психотехнологій. Як зазначалося раніше, психотехнологіями називають послідовну сукупність методів, прийомів і способів психосоматичного впливу, метою якого є спонукати суб'єкта на вирішення якогось (конкретного, відповідного, певного) завдання. Грамотний підбір психотехнологій дозволяє досягати запланованих результатів шляхом формування в масовій свідомості найбільш прийнятних (для себе) соціальних алгоритмів.

Із розвитком психотехнологій комунікація переконання, що ґрунтується на фактах і аргументах, стала більше трансформуватися в комунікацію навіювання. Основна увага дослідників перенесена на розробку способів і методів зовнішніх (підпорогових) впливів на сферу безсвідомого з метою цілеспрямованої модифікації психічних процесів, станів і поведінки людини, тобто в обхід контролю свідомості за зовнішньою стимуляцією.

Останнім часом з метою впливу на масову свідомість одержали поширення розробки зі сфери психолінгвістики, сугестивної лінгвістики, нейролінгвістичного програмування, еріксонівського гіпнозу⁶⁶, психології сприйняття. Всі вони вирізняються високою ефективністю впливу та розраховані, здебільшого, на підсвідоме сприйняття.

⁶⁶ Недирективний або еріксонівський гіпноз, на відміну від класичного гіпнозу, де гіпнотизер веде себе впевнено та явно домінує, змушуючи клієнта підлаштовуватися під заданий ним зразок поведінки, на перший план виводить можливість гіпнотизера підлаштуватися під клієнта, а потім повести його в потрібному напрямі. Принципова різниця директивного (класичного) та недирективного (еріксонівського) гіпнозу полягає в тому, що в першому випадку клієнт підлаштовується під гіпнотизера, а в другому – гіпнотизер під клієнта. Інформація про те, що недирективний гіпноз не допускає прямих директив, не відповідає дійсності: допускає – у випадку, коли вони гармонійно вписуються в модель, що приймається гіпнотизованим, і не розривають раппорт. Цей метод впливу створений американським ученим М. Еріксоном (1901 – 1980).

Існує широкий набір прийомів і методів впливу, що ґрунтуються на психології сприйняття людини:

- ☑ **метод фрагментації** – подання інформації єдиним потоком, так, що будь-яку тенденцію зрозуміти достатньо складно, а масовому споживачеві практично неможливо. Максимальним виразом методу фрагментації слугує прийом «білий шум» – зниження сприйняття фактів шляхом подачі такої кількості новин, коли неможливо їх відсортувати. «Шум» може створюватися шляхом подачі великої кількості суперечливих коментарів, суперечливих думок, що не ґрунтуються на точних і перевірених фактах, шляхом оснащення фактів складними теоретичними викладками, закрученими коментарями;
- ☑ **метод «обмеженого співпадіння точок зору»** – точка зору, що цілком підтримується громадською думкою, не атакується, навіть якщо вона не влаштовує маніпуляторів; робота ведеться спідтишка. За основу беруться точки зору, що вже існують, і поетапно «конвертуються» до прийнятних;
- ☑ **метод відволікання, або «копчений оселедець»** (*red herring*), – щоб збити пса зі сліду, достатньо проволочити через слід копченого оселедця. Звідси й походження терміну, винайденого пропагандистами. Він застосовується для того, щоб відволікти увагу аудиторії від важливої, проте не вигідної замовникам інформації (теми) за допомогою іншої інформації, поданої в максимально сенсаційній формі. Створюється відволікаюча емоційна домінанта;
- ☑ **метод створення фактів** – поєднання реальних, правдоподібних, неправдоподібних і виду-

маних правдоподібних фактів. Тільки-но сумніви аудиторії щодо фактів другої категорії будуть розвінчані, то вона (аудиторія) без вагань повірить фактам третьої категорії. Крім цього, факти можна створювати в прямому сенсі слова. Так, американський дослідник Д. Берстін увів до політичного обігу поняття «псевдоподія», тобто подія, яка відбувається не сама собою, а тому, що хтось запланував, підлаштував або спровокував її з метою переключення громадської уваги, громадської думки;

- ☑ **метод об'єктивного підходу** – підбір фактів і вмільй їх коментар. Шляхом додавання або виключення певних маловідомих фактів можна не лише «виявити» неіснуючу тенденцію, а й «запустити» її насправді. Цей ефект (ефект Едіпа) відомий достатньо давно;
- ☑ **метод історичних аналогій**. По-перше, хороший через інтелектуальність. Наприклад, пропагандист підлещується до аудиторії: «Ну, ви ж пам'ятаєте... або ви ж знаєте, звичайно...». По-друге, хороший тим, що в історії можна «віднайти» майже будь-який необхідний приклад. Метод історичних аналогій ще й допомагає в конструюванні метафор, що програмують об'єкт впливу;
- ☑ **метод «закидання брудом»** – підбір таких епітетів і такої термінології, що дають предмету розмови жорстко негативну етичну оцінку. Цей метод відносять до найгрубіших пропагандистських прийомів. Водночас він частіше від інших використовується в сучасній політичній боротьбі;
- ☑ **метод семантичного маніпулювання** – прискіпливий відбір слів, що викликають або по-

зитивні, або негативні асоціації й таким чином впливають на сприйняття інформації. Наприклад, наша людина – розвідник, їх агент – шпигун тощо;

- ☑ **використання чуток**. Багато людей надають великого (важливого, сакрального) значення новині, що повідомлена шепотом, ніж новині, оголошеній відкрито. Людина, яка отримала таку новину, хоча б і зі ЗМІ, проте подану із заколотницьким виглядом, вважає, що вона стала реципієнтом унікальної інформації й сам цей факт сприяє її самоствердженню. В цілому це призводить до закріплення в пам'яті цього повідомлення. ЗМІ, повідомляючи «новину шепотом», досягає більшої ефективності в поданні інформації та водночас знімає з себе відповідальність за її достовірність. Саме подання інформації в вигляді: «Чутка про те, що відповідний державний діяч – нехороша людина, не підтвердилася» – сприяє тому, щоб у масовій свідомості відклалося щось зворотне. Діє принцип «немає диму без вогню»;
- ☑ **використання (застосування) дезінформації** – достатньо грубий, проте ефективний прийом маніпуляції. Його сила полягає в тому, що дезінформація використовується, як правило, в момент прийняття якогось важливого рішення, а коли стане відомою правда, то цілі дезінформації буде досягнуто. Як правило, спростування дезінформації проходить, здебільшого, непомітно та практично не впливає на сформовану брехнею соціально-психологічну установку;
- ☑ **витік секретної інформації**. Витік інформації, нібито одержаної з надійних, проте «анонічних

джерел», організовується, здебільшого, для того, щоб провести зондування громадської думки з відповідного питання. У випадку негативної реакції громадська думка зазнає додаткової обробки, щоб підготувати її до певної політичної акції. Якщо реакція вкрай негативна, то завжди є можливість спростувати сенсаційну інформацію, оголосивши її надуманою журналістами.

Існує ще низка різних психотехнологій, що ґрунтуються на законах людської психіки та особливостях сприйняття. Вони достатньо активно використовуються політичними іміджмейкерами, журналістами, фахівцями зі зв'язків із громадськістю.

Вивчаючи маніпуляції, доцільно враховувати, що маніпулятивні технології використовуються не тільки свідомо, а й, часто густо, несвідомо. Низка спеціальних досліджень показала, що в переважній більшості матеріалів використовувалися прийоми прихованого нав'язування певного ставлення до героя публікації та формування певної поведінкової установки.

Під час опису кандидата, якого підтримує PR-фахівець, журналіст чи ЗМІ, незалежно від видання та регіону обов'язково застосовується практично стандартний набір рис і якостей:

- ☑ доброта, людяність, увага до людей («людяний та привабливий», «людина незлоблива»);
- ☑ близькість до народу, простота, розуміння потреб народу («не боїться йти в народ», «не святий, проте простий», «старається для людей», «працює по-селянському», «хороший чоловік», «йому довіряють»);
- ☑ чесність, прямота, вміння визнавати помилки та робити з них висновки;

- ☑ сильний характер, воля, цілеспрямованість, напористість, уміння мобілізуватися в критичний момент;
- ☑ досвід, передбачуваність вчинків, перевіреність («знаєш, чого чекати від нього в майбутньому»);
- ☑ роботоздатність, хороші фізичні дані («високий, красивий», «міцний, рішучий», «в прекрасній формі»).

Щодо негативних характеристик, то вони повторюються однаково: жадібність, владолюбство, нестриманість, грубість, належність до «ненаших» (некорінна національність, виходець із іншого міста чи регіону, інше соціальне походження, інша зовнішність тощо).

Не слід переоцінювати можливості такого впливу. Більшість людей володіють достатньо потужними захисними механізмами. Водночас і применшувати ефективність маніпулювання також не слід. Саме тому преса повинна вести постійну безкомпромісну й очевидно виснажливу боротьбу з політичним маніпулюванням. Інакше свобода думок і свобода індивідуального вибору розглядатимуться як міф, а розмірковування про об'єктивність ЗМІ, їх роль арбітра політичних і соціальних процесів – як казка для простунів.

4.1.1 Практичне завдання

Передаючи в процесі комунікації повідомлення, не варто концентрувати увагу виключно на позитивних фактах і аргументах. Доцільно згадати й про негативні

моменти. Дослідження показали, що аудиторія, знайома лише з позитивними аргументами, легко «переконується» за допомогою контраргументів. Переконати публіку, яка знайома з різними аспектами явища, досить складно. Водночас для переконання позитивно налаштованої публіки або аудиторії з невисоким рівнем освіти може бути достатньо й позитивних аргументів. Якщо негативні факти впливають без бажання організації, то діяти потрібно швидко й організовано. Це дає можливість значно зменшити негативні ефекти й навіть поліпшити імідж компанії та сформувати відданість громадськості. Існують декілька шляхів інформаційної реакції на негативні інциденти (див. табл.).

Таблиця 1

Типи реакції на виникнення негативних фактів про організацію

Тип реакції	Ефективність із позицій PR
Інстинктивна реакція	Здебільшого, перша реакція – заперечення достовірності інформації, що виникла (з'явилася). Один із найменш ефективних варіантів поведінки
«Кам'яна стіна»	Менеджер або не помічає проблеми, або бореться відразу на всіх фронтах. Це неефективний шлях
Формальна відповідь	Часто густо застосовується офіційними структурами та знижує довіру громадськості до організації
Перехоплення ініціативи в свої руки	Агресивна контратака, що перехоплює негативні новини до того, як вони завдали шкоди організації. Вважається найбільш ефективною із зазначених реакцій

У ході роботи зі ЗМІ доцільно пам'ятати, що контакти здійснюються з конкретними людьми. До зустрічі з журналістом слід готуватися заздалегідь, незалежно від того чи це інтерв'ю для преси, чи прямий телевізійний ефір. Потрібно визначати всі можливі питання, як приємні для організації, так і негативні, а також

здійснити репетицію доречних відповідей. Відповідати краще на ті питання, до відповіді на які підготувалися, проте відповідь «без коментарів» не є прийнятною.

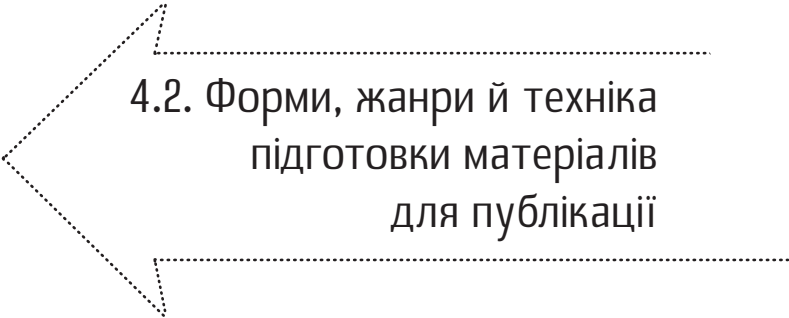
Найбільш важливі факти повідомляються в першу чергу. І телевізійний ефір, і друкований матеріал, швидше за все, будуть скорочуватися. Пам'ятайте, що репортер – це один із найважливіших комунікаційних елементів під час взаємодії зі ЗМІ. За хорошу роботу його завжди потрібно хвалити, а його помилки слід виправляти дуже обережно. Рекомендується не звертати увагу на незначні помилки. Однак, якщо допущені помилки є серйозними, доцільно поговорити з редактором або журналістом, який готував матеріал, або написати лист до редакції. Він обов'язково має містити дату та сторінку вихідної статті, неправильну інформацію, що була надрукована, правильну інформацію, а також ім'я та посаду автора листа.

Співробітники прес-служби повинні робити все можливе, щоб забезпечити безперервний потік новин, що йдуть від організації. Для цього, можливо, потрібно провести масштабну роз'яснювальну роботу, оскільки не завжди легко довести керівництву, що бажано постійно й детально інформувати пресу.

Здебільшого, прес-служба в своїй роботі орієнтується на потреби сьогодення. Однак необхідно планувати роботу на майбутнє, оскільки окремі операції вимагають постійного детального планування. Як правило, терміни конкретної знаменної події відомі заздалегідь, тому відповідні заходи слід розробляти на перспективу. В разі необхідності, доцільно залучати зовнішні джерела, щоб своєчасно забезпечити належне висвітлення знаменної події. Окремі фірми спеціалізуються на наданні таких послуг.

Завдання. Розробіть план заходів, приурочений відзначенню знаменної події. При цьому урахуйте інтереси (умовно) фінансово-промислової групи, політичної партії, громадської організації, руху, спілки тощо, яку Ви (за бажанням, вибором, духом) представляєте. Тематику події підберіть самостійно. Застосуйте знання та навички, які Ви набули в ході вивчення теми.

Розроблений план заходів Вами буде презентовано та обговорено в академічній групі в ході практичного заняття.



4.2. Форми, жанри й техніка підготовки матеріалів для публікації

Під жанрами розуміють стійкі типи публікацій, що об'єднані відповідними змістовно-формальними ознаками. Такі ознаки називаються жанроутворюючими факторами. В якості основних виокремлюють наступні: предмет відображення, цільова установка (функція) відображення, метод відображення.

Знання жанрових ознак дозволяє журналісту чіткіше уявити цілі своєї творчості, цілеспрямовано підібрати матеріал і представити його у відповідності з вимогами жанру. Читачеві та глядачеві знання жанрових особливостей допомагає зорієнтуватися в світі публіцистичних творів, знайти матеріали, що його цікавлять, зрозуміліше уявити інформаційні можливості публікацій різного типу. Таким чином, розуміння жанрової специфіки публіцистичних творів є значущим як для автора, так і для адресата.

У формуванні набору характеристик публіцистичних текстів, що визначають їх жанрову належність, суттєву роль відіграє метод відображення дійсності:

- ☒ фактографічний;
- ☒ аналітичний;
- ☒ наглядно-образний.

Фактографічний та аналітичний способи розрізняються, перш за все, ступенем глибини проникнення в сутність предмета відображення. Фактографічний спосіб націлений на фіксацію певних зовнішніх очевидних властивостей явища, на одержання коротких відомостей про предмет (що, де та коли відбулося?). Аналітичний спосіб спрямований на проникнення в сутність явищ, на встановлення прихованих взаємозв'язків предмета відображення.

Спосіб наглядно-образного відображення дійсності зорієнтований не тільки й не стільки на фіксацію зовнішніх рис явища або раціональне проникнення в сутність предмета, скільки на емоційно-художнє узагальнення пізнаного. Часто густо це узагальнення досягає такого рівня, що називається публіцистичною (навіть художньою) типізацією, яка зближує журналістику з художньою літературою.

На основі цих способів виокремлюються три групи жанрів:

- 1) інформаційні;
- 2) аналітичні;
- 3) художньо-публіцистичні.

Перед кожною групою жанрів ставляться відповідні завдання.

ІНФОРМАЦІЙНІ ЖАНРИ. Якщо мова заходить про оперативне інформування журналістом його аудиторії, то воно повинно бути, в першу чергу, націленим на найбільш важливі для неї події та явища, пов'язані з базовими, найбільш актуальними її потребами. Крім цього, оперативне інформування має сприяти формуванню в читача, глядача, користувача максимально точної картини оточуючої його реальності.

Аналітичні жанри. Якщо йдеться про більш глибоке дослідження (аналіз) реальності, про роз'яснення, тлумачення, інтерпретацію актуальних проблем, сутність і значення сучасних подій, процесів, ситуацій, то вони повинні розглядатися у взаємозв'язку з іншими феноменами, співвідноситися з більш фундаментальними, більш значущими явищами, закономірностями, тенденціями розвитку різних сторін суспільного життя.

Художньо-публіцистичні жанри. Якщо журналіст або співробітник PR-агентства опосередкує реальність у емоційно-образній формі, передасть аудиторії власне уявлення про актуальну дійсність за допомогою художньої типізації, то він повинен реалізовувати це таким чином, щоб не спотворити реальний стан справ, якого стосується відповідна типізація. Саме це відрізняє її від типізації, заснованої на вимислі, на безмежній фантазії автора, властивій художній творчості (проте, не публіцистиці!).

Розглянемо газетні жанри.

У друкованих ЗМІ основну частину публікацій становлять тексти інформаційних жанрів; потім – аналітичних; потім – художньо-публіцистичних.

Почнемо з інформаційних жанрів.

1. Замітка. Найбільш притаманна для цього типу жанрів. Вона, здебільшого, повідомляє факти (достовірні відомості про події, що відбулися). Замітка може містити припущення (прогнози, гіпотези, версії), оцінюючу інформацію, нормативну інформацію (повідомлення про нові закони та правила), рекомендації.

Існують декілька різновидів заміток:

- ☑ *замітка про подію* містить повідомлення про якусь подію або стан справ у якійсь сфері;

- ☑ *анонс* – повідомляє про майбутні культурні заходи, виставки, концерти, відкриття нових споруд;
- ☑ *анотація* інформує про книги та статті, що вийшли;
- ☑ *міні-рецензія*;
- ☑ *бліц-портрет* – містить коротку інформацію про людину з метою подання аудиторії первинного уявлення про її особистість;
- ☑ *міні-огляд* – становить фактологічну замітку, в якій описана не одна подія, а певна сукупність подій, об'єднаних часом або темою;
- ☑ *міні-історія* – часто густо зустрічається у виданнях для сімейного читання. Предметом її відображення є сімейна, любовна, професійна або інша життєва інтрига, побудована на взаємовідносинах людей;
- ☑ *міні-рада* – містить інформацію програмного типу, наприклад поради по господарству, підтриманню здоров'я.

До змісту замітки висуваються вимоги оперативності та актуальності. Її форма повинна відрізнятися точністю, стислістю та чіткістю викладу.

Точність ґрунтується не лише на хорошому знанні фактів, а й на вірному вживанні слів. Для цього корисно звертатися до тлумачних і енциклопедичних словників та спеціальних довідників, а також звертати увагу на точний запис імен, посад, географічних назв, найменувань установ і організацій.

Стислість замітки визначається специфікою жанру та відображається на її мові. В замітці часто вживаються мовні кліше (усталені способи викладу інформації про типові ситуації) та скорочені найменування (аббревіатури). З точки зору культури мови важливо,

щоб вживалися лише загальноприйняті скорочення, оскільки маловідомі скорочення необхідно супроводжувати повним найменуванням. У іншому випадку прагнення до стислості негативно відобразиться на зрозумілості повідомлення.

Зрозумілість замітки є досить важливою властивістю, оскільки читачеві з невеликого за обсягом тексту необхідно вилучити адресовану саме йому інформацію.

2. Інформаційна кореспонденція – відрізняється від замітки більш детальним і широким висвітленням предмету, може включати окремі елементи оцінки, припису, прогнозу. За своєю сутністю вона наближена до репортажу, проте відрізняється від нього тим, що автор кореспонденції не присутній на місці події в момент її здійснення та не ставить перед собою завдання дати детальний емоційно насичений опис предмета відображення. Темою кореспонденції часто густо є звичайні події або якісь локальні, ситуації та процеси.

3. Інформаційний звіт виокремлюється в особливий жанр тем. Його предметом є відображення різноманітних зборів, партійних з'їздів, конференцій, засідань парламенту. Метою звіту є повідомити про прийняті рішення. При цьому важливо точно викласти формулювання прийнятих рішень, щоб не створити неприємностей, пов'язаних із спотворенням інформації.

4. Інформаційне інтерв'ю публікується з метою доведення до читача думки (позиції) компетентної особи про відповідну подію. При цьому дуже важливими є подробиці події, уточнення її місця та часу. Таке інтерв'ю містить питання конкретного змісту та досить лаконічні відповіді, а за необхідності – додаткові питання, що уточнюють технічні деталі, згадані у відповідях на головні питання. Такі додаткові питання необхідно ставити,

щоб зробити зрозумілими для читача професійні терміни, які вживаються фахівцем.

5. Бліц-опитування містить відповіді на одне й те ж питання різних осіб. Його метою є коротке повідомлення аудиторії про існування думок, поглядів, переваг. Бліц-опитування є цікавим, якщо воно містить різноманітні думки.

6. Публікація «питання – відповідь» виникає в результаті поєднання питання читача та відповіді на нього або власне журналіста, або певної компетентної особи. Специфічною рисою цього жанру є монолітна єдність питання та відповіді. Привабливість цього жанру полягає в тому, що, порівняно із звичайною заміткою, відповідь на питання може швидше залучити увагу читачів. Так буває, якщо до редакції надійшло питання, що цікаве багатьом, і стосується важливих подій.

7. Репортаж – один із найбільш улюблених жанрів вітчизняних журналістів. Спочатку жанр репортажу становили публікації, що повідомляли читача про хід судових засідань, парламентських дебатів тощо. Згодом такі репортажі стали називатися звітами.

Своєрідність жанру репортажу виникає, перш за все, внаслідок розгорнутого застосування, методу спостереження та фіксації в тексті його ходу й результатів. Завдання кожного репортера або PR-фахівця полягає в тому, щоб дати аудиторії можливість побачити подію, що описується, очима очевидця, тобто створити «ефект присутності». Важливо не лише наочно описати якусь подію, а й «змалювати» її так, щоб викликати співчуття (переживання, емоцію) читача. Способами досягнення цієї цілі є виклад динаміки події або виклад динаміки авторських переживань.

8. Некролог – це повідомлення про смерть людей (перш за все – відомих аудиторії). Він містить коротку

біографію покійного, відомості про те, де і як він працював, про його досягнення й нагороди, слова прощання та висловлення скорботи щодо померлого.

Однак ЗМІ не лише повідомляють новини, а й прагнуть знайти причини подій, що відбуваються, виявити їх взаємозв'язки, пояснити читачам сенс подій, які відбуваються, оцінити вплив на життя суспільства рішень влади або заяв політиків. Зважаючи на це, склалася досить розгалужена система аналітичних жанрів, що з часом модифікуються та доповнюються новими типами.

АНАЛІТИЧНІ ЖАНРИ передбачають не лише серйозний та глибокий зміст, а й велике розмаїття мовних засобів, більш високий рівень володіння стилістичними засобами мови.

1. Аналітичний звіт. Предметом журналістського аналітичного звіту, як і звіту інформаційного, є результат публічного спілкування людей на зборах, засіданнях, з'їздах. Аналітичний звіт відрізняється від інформаційного ціллю. Вона полягає не в повідомленні про хід зборів, а в тому, щоб показати взаємозв'язок відповідних суджень, оцінок, висновків, пропозицій, що містяться (містилися) в промовах виступаючих, із реальними проблемами, що існують у поточний момент в житті міста, регіону, країни та, виходячи з такого співвідношення, дати оцінку відповідним виступам. Увага аудиторії спрямовується від змісту виступів до подій реального життя. Це дозволяє їй самій судити про позиції учасників зборів (зібрання).

Автор аналітичного звіту може обирати лише найцікавіші виступи, давати їм своє тлумачення та пояснення. Водночас робити це потрібно так, щоб аудиторія змогла легко відрізнити думки автора звіту від думок

учасників форуму та уявити собі об'єктивну картину заходу.

Об'єктивність аналітичного звіту дуже залежить від обраних мовних засобів. У залежності від симпатії їх авторів з'їзд однієї з партій може бути описаний як досить плідний, що відкрив нові перспективи суспільству, або як традиційний, який не приніс нічого нового. Другий приклад: відомо, що всі партії проводять не лише відкриті, а й закриті засідання з'їздів. У звітах ці заходи називаються як такі, що «пройшли в обстановці конфіденційності», якщо партія викликає симпатію, або як такі, що «пройшли в умовах підвищеної конспірації та суворої секретності», якщо партія не подобається.

Аналітичний звіт повинен відрізнятися від памфлета⁶⁷ переважанням стилістично нейтральних слів із чітким понятійним значенням. Емоційна лексика можлива, проте краще, якщо вона буде присутня в конструкціях і висловлюваннях, що містять оцінки журналіста, а не в інформаційній частині тексту.

Мова аналітичного звіту насичена політологічними та економічними термінами, що містяться як у викладенні промов учасників зборів, так і в коментарях. Цим визначається необхідність роз'яснення читачам рідкісних, нещодавно застосованих термінів. Звіти відрізняються достатньо складними синтаксичними конструкціями, що вводять пряму мову, виокремлюють коментар.

⁶⁷ Памфлет – твір, що спрямований, здебільшого, проти політичного ладу в цілому або його окремих сторін, проти якоїсь відповідної суспільної групи, партії, уряду та ін., часто густо через викриття окремих їх представників. Завданням памфлету є висміяти, опозорити відповідне явище, конкретну особу. Памфлет, створюючи образ викритого діяча, прагне представити його як певну індивідуальність, щемить його в політичному житті, побуті, індивідуальних особливостях, для того, щоб зробити ще сильнішим удар по політичній лінії, яку він представляє.

2. Аналітична кореспонденція є схожою як на звіт, так і на репортаж, проте має особливу ціль – повідомлення про подію та її тлумачення. Таке повідомлення може включати «живе» спостереження, фрагменти виступів, «згорнутий» переказ того, що відбулося. Тлумачення становить прояснення причин події, явища, встановлення її значущості, прогнозування її розвитку. В центрі уваги текстів цього жанру перебуває один значний факт, а все решта (деталі, приклади, судження) є допоміжним матеріалом для його всебічного висвітлення. Цим аналітична кореспонденція відрізняється від статті, в якій інша ціль – обґрунтувати судження щодо відповідного загальнозначущого явища.

3. Аналітичне інтерв'ю відрізняється від інформаційного своєю метою – не лише одержання інформації про подію, а виявлення причинно-наслідкових зв'язків відповідної події, виклад оцінок і прогноз. Роль журналіста в такому інтерв'ю полягає в формуванні (шляхом постановки своїми питаннями) напряму аналізу, одержання від співрозмовника розгорнутих відповідей.

4. Аналітичне опитування має схожі риси з інформаційним, проте відрізняється від нього сутністю питань. Воно присвячене важливим політичним темам, подіям економічного та культурного життя. Це може бути, наприклад, встановлення думки відомих артистів щодо нової п'єси та ін. Журналіст повинен сформулювати питання, що передбачає розгорнуту відповідь.

5. Бесіда часом ототожнюється з інтерв'ю, оскільки має значну схожість із ним, перш за все – двоскладовість тексту. В обох випадках є обмін думками та репліками. Відмінність цих двох жанрів полягає в ролі журналіста. Так, в інтерв'ю журналіст лише ставить питання, а основний зміст публікації визначається відповідями на них. У бесіді журналіст є рівноправним

партнером із комунікативного акту, а значить і архітектором змісту майбутнього тексту.

Бесіда широко використовується на сторінках преси упродовж багатьох років. Так, «бесіди за круглим столом» велися на шпальтах газет, журналів і інших видань. Участь журналіста в бесіді дозволяє всебічно розглянути предмет розмови, уточнити відповіді, співвіднести їх із іншими відомими журналістові фактами. Цей жанр потребує підготовки журналіста до обговорення обраної теми, точного розуміння предмету розмови. Особливу складність становить бесіда з посадовими особами, які незацікавлені в широкому публічному обговоренні результатів їх роботи.

6. Коментар може бути як методом, так і жанром публіцистики. Як метод він застосовується в усіх формах публікацій. Як жанр, коментар виокремився з короткого аналітичного повідомлення типу кореспонденції на початку ХХ століття. В ньому міститься реакція на нове явище, активно позначаються проблеми, розкриваються взаємозв'язки виявленого предмета.

Коментар (за виключенням коротких форм) становить структуру доказового розмірковування щодо відповідного основного питання. Він містить низку типових структурних елементів:

- ☑ повідомлення про подію, що коментується, а також формулювання завдання коментаря;
- ☑ формулювання питань, що виникли в зв'язку з відповідною подією;
- ☑ виклад фактів, думок, деталей;
- ☑ формулювання тез, що відображають ставлення автора до події, яка описується.

Особливу роль відіграють якість питань, їх актуальність, проблемність, точність. Вони впливають на якість

аргументів і обґрунтованість загального логічного висновку. Без чіткого висновку послідовність думки автора може бути незрозумілою аудиторії. Успіх коментаря багато в чому залежить від того, наскільки правильно він вибудований. Читачеві потрібно дати можливість зрозуміти, про що саме йдеться, які аргументи коментатор висуває на користь своєї позиції, які рішення пропонує.

7. Соціологічне резюме – це новий жанр, що виник за останні роки в зв'язку з активізацією політичного життя та розвитком соціологічних досліджень. Воно містить короткий виклад підсумків відповідних соціологічних досліджень. Аналітична сутність такої публікації визначається тим, що ми звертаємося до матеріалів, які самі по собі становлять аналіз реальності, й тим, що ми можемо співвідносити дані різних соціологічних досліджень і коментувати їх.

Резюме дає виклад, що адаптований до інформаційних очікувань аудиторії видання, результатів наукового дослідження без указування та обговорення методів їх одержання.

Нагадуючи за формою науково-популярний жанр, резюме володіє функцією впливу. Так, наприклад, подаючи розстановку політичних сил, воно спонукає масового читача робити власний вибір, що в масовій свідомості часто густо визначається перевагами більшості.

8. Анкета є жанром, що пов'язаний із методом збору інформації – анкетуванням. Він дає в розпорядження достатньо складний і різноманітний матеріал, що потребує впорядкування. Публікації в жанрі анкети з'являються на сторінках багатьох газет і журналів. Популярність цього жанру пояснюється тим, що він дозволяє задовольняти потреби аудиторії в знанні того, як реагують на відповідні суспільні явища різні соціальні групи населення.

9. Моніторинг є типом публікацій, що пов'язані з однойменним видом соціологічного дослідження. Він становить «слідкування» (спостереження), що систематично повторюється, замір одних і тих же параметрів відповідного соціального явища. Моніторинг потребує спеціальної соціологічної підготовки та часто густо виконується соціологами. Журналіст і фахівець зі зв'язків із громадськістю в цьому випадку редагують матеріал дослідження.

10. Рейтинг є публікацією з метою здійснення «ранжирування» схожих явищ за якоюсь ознакою. Явища, щодо яких формуються рейтинги, можуть належати до найрізноманітніших сфер діяльності – економіки, фінансів, політики, культурного життя, спорту та ін. Рейтинги часто густо публікуються як у спеціалізованих, так і в суспільно-політичних виданнях.

11. Рецензія – це жанр, основу якого становить відгук про твір художньої літератури, науки, мистецтва, явища тощо. Сутність полягає у виявленні ставлення рецензента та побачити в ньому те, що непомітне для пересічного громадянина. Це потребує глибоких знань у відповідній сфері. Від інших жанрів рецензія відрізняється тим, що розглядає не явища реальної дійсності, а інформаційні явища – книги, фільми, телепередачі. Рецензія повинна мати важливу ціль – допомогти аудиторії оцінити широко відомий твір (явище), розібратися в питаннях мистецтва чи літератури.

Рецензії, здебільшого, містять судження та оцінки, а тому належать до аналітичного жанру. Останнім часом виникають нові тематичні види рецензій – на документальні фільми, телепередачі, рекламні ролики, оскільки вони найчастіше потрапляють до поля громадської уваги.

Слід зазначити, що рецензії часто густо мають жорстку іронічну форму та є, здебільшого, особистими

опусами, ніж професійними публікаціями. Доцільно розуміти, що авторитет критики досягається, перш за все, об'єктивним ставленням до праці, що рецензується, а також аргументованим аналізом, інтелігентною формою висловлення думок. Це потребує від журналіста постійної уваги до стилістичного та емоційного оформлення слів, які вживаються.

12. Стаття – головний жанр аналітичної журналістики. Вона дає детальний огляд і аналіз актуальних подій і ситуацій, використовуючи різноманітні методи роботи журналіста, роз'яснює процеси, що відбуваються, а також орієнтує читача на подальші самостійні роздуми. Стаття може мати різні жанрові різновиди:

а) *загальнодослідницька стаття* аналізує широкі загальнозначущі питання: шляхи розвитку країни; рівень моральності в суспільстві; вибір правильного курсу зовнішньої політики та багато іншого.

Така стаття потребує високого рівня узагальнення, глобальності мислення. Суспільна роль статті знижується, якщо вона перестає бути дослідницькою та перетворюється на пропагандистську. Автору статті конче потрібні теоретичні знання проблеми, життєвий досвід, уміння сформулювати тези публікації та співвіднести їх із фактами, дотримуючись обраної концептуальної лінії;

б) *практико-аналітична стаття* – звернена до актуальних повсякденних проблем промисловості, сільського господарства, освіти та ін. У таких статтях аналізується стан справ у певній галузі або на окремому підприємстві, ставиться завдання винести на громадське обговорен-

ня аналіз ситуації та певні конструктивні пропозиції.

Опис проблемної ситуації потребує її оцінки з різних ракурсів і пошуку вирішення проблеми, вироблення програми дій. У залежності від підготовленості читачів, яким адресовано статтю, журналіст або спеціаліст PR визначає міру доречності професійної лексики й необхідність роз'яснень деталей;

- в) *полемічна стаття* – становить виступ із критикою поглядів політичних опонентів, представників іншої наукової школи. Певні видання публікують полеміку достатньо часто, наприклад, у ході передвиборчих кампаній. Цей жанр передбачає дотримання низки правил ведення полеміки як за змістом, так і за мовною формою. Авторами полемічних статей часто густо виступають не журналісти, а політики, економісти, вчені, фахівці в різних сферах виробництва, техніки та ін.

Створення полемічного тексту має починатися з чіткого формулювання головної думки, яку необхідно зробити зрозумілою для читача.

Під час написання такої статті важлива доказова база, підбір серйозних фактів. Серйозність фактів полягає в надійності їх джерел і їх достатності для формулювання ґрунтовних висновків. Важливою вимогою до автора полемічної статті є поєднання логічних підстав із емоційними засобами мови, розмежування фактів і думок.

Вважається неправильним приписувати словам опонента той смисл, який вони не можуть мати, або той, що опонент взагалі не бажав виразити.

Установка на взаєморозуміння учасників полеміки є важливою умовою її конструктивності. Досягнути такого взаєморозуміння неможливо без упевненого володіння нормами літературної мови.

13. Журналістське розслідування виділяє саме його предмет. В його центрі перебуває помітне негативне явище, наприклад: резонансний злочин, надзвичайна подія, напружена обстановка в конкретному регіоні тощо. Проведення такого розслідування потребує високої культури спілкування як від журналіста, так і від інших його учасників. Перш за все, мають обговорюватися суспільно-значущі факти, а не обставини особистого життя. Коректними повинні бути як питання, так і відповіді на них. В об'єктивності результатів розслідування зацікавлене суспільство в цілому.

Перейдемо до розгляду **ХУДОЖНЬО-ПУБЛІЦИСТИЧНИХ ЖАНРІВ**. Вони є найбільш складними. В них, поряд зі змістом, особливу естетичну роль відіграє форма. Це передбачає підвищені вимоги до мови, художньої образності, емоційної насиченості.

1. Фельєтон належить до сатиричних жанрів. Його мета – висміювання різних пороків. Успіх фельєтона залежить від чесності викладення фактів і мовного смаку автора.

2. Памфлет є спорідненим щодо фельєтону. Якщо фельєтон висміює негативне явище, то памфлет – героя, якого автор представляє носієм небезпечного суспільного зла.

3. Пародія – сатиричне зображення чужої мови: літературного твору, політичного виступу, наукового чи філософського твору.

4. Малим жанром є **сатиричний коментар**, що відрізняється від аналітичного установкою на використання художніх засобів (іронії, гіперболізації).

5. **Огляд** займає провідне місце серед цих жанрів. Він поєднує репортажне, дослідницьке та письменницьке опрацювання. В ньому не просто повідомляються факти й висновки, а й дається художнє узагальнення й осмислення реальності. При цьому можливі метафори й інші художні прийоми.

Жанри радіо й телебачення формувалися на основі газетних, проте відрізняються від них усною формою мовлення. На телебаченні усний текст доповнюється відеорядом. Це дозволяє телебаченню модернізувати традиційні жанри преси та створювати нові.

1. ІНФОРМАЦІЙНІ ЖАНРИ. Основним типом інформаційної передачі на телебаченні й радіо є випуск новин. У рамках такої передачі можуть чергуватися різні інформаційні жанри, спільні для електронних і друкованих засобів масової інформації: кореспонденція; репортаж; інтерв'ю; інформаційний звіт; бліц-опитування.

Телевізійні інтерв'ю в прямому ефірі для інформаційних програм давати значно складніше, ніж інтерв'ю газеті. Непідготовлена усна промова прозвучить красиво лише за наявності в людини стійких навичок мовної культури. Тут важливими є змістовна та зовнішня оформленість мови.

Зовнішня краса мови полягає в її розміреності, чіткості, плавності (відсутності довгих пауз і різких переломів синтаксичної конструкції речень).

Жанр інформаційного інтерв'ю передбачає короткі відповіді по суті питань. При цьому недоречними є

зайві деталі та тривалі вступні фрази. Вміння давати інтерв'ю чинить суттєвий вплив на імідж посадової особи й організації, яку відповідний чиновник представляє.

2. АНАЛІТИЧНІ ЖАНРИ журналістики представлені в щотижневих телевізійних аналітичних програмах, що включають: аналітичні звіти; інтерв'ю та опитування; бесіди; коментарі. Політичні оглядачі телебачення підводять у своїх передачах підсумки соціологічних досліджень, рейтинги тощо. Моніторинг у таких передачах здійснюється в вигляді низки репортажів, об'єднаних спільною темою.

Журналістське розслідування також є і газетним, і телевізійним жанром.

Ток-шоу – передача, в якій беруть участь ведучий, головні герої (відомі люди, спеціально запрошені на передачу) і глядачі. Передачі такого типу можуть бути присвячені як суспільно-значущим темам, так і обговоренню проблем особистого (сімейного) життя.

Участь у ток-шоу передбачає дотримання певних правил мовної культури та культури спілкування. Від ведучого очікується вміння сфокусувати увагу всіх учасників на темі передачі, надавати слово учасникам, які висловлюють різні погляди на політичну, економічну, соціальну чи іншу проблему, що обговорюється. Від глядачів, які беруть участь у передачі, очікуються короткі та зрозумілі питання з відповідної теми. Від експертів очікують коментарі, що зрозумілі для широкого кола публіки.

Доцільно пам'ятати про такий жанр, як публічна промова, види якої визначаються ситуаціями та цілями виступів, у відповідності до яких підбираються правильні стилістичні засоби. Відрізняють три групи видів публічної промови, що мають власну специфіку:

- ☑ на мітингах виголошуються передвиборчі промови кандидатів; промови на підтримку кандидатів; промови на підтримку або проти політичного курсу, що проводиться; здійснюються політичні заяви. Головні якості промов на мітингах – яскравість, переконливість, закарбування в пам'яті. В таких промовах доцільні прості, зрозумілі гасла, нейтральні та розмовні слова й конструкції, окремі елементи високого стилю, що зрозумілі широкому загалу;
- ☑ на засіданнях парламенту та місцевих рад депутатів виступають із промовами на підтримку та проти законопроектів, що обговорюються, ставлять питання авторам законопроектів, висловлюються щодо порядку денного, за підсумками голосування, з процедурних питань. Парламентські виступи потребують більш складних і різноманітних мовних засобів, більшої суворості й точності мови. В них не можна обійтися без юридичної та економічної термінології, складних зворотів офіційно-ділової мови. В парламенті не доцільні розмовні та жаргонні лексичні й фразеологічні слова. Парламентські виступи повинні бути одночасно й діловими, і переконливими для учасників засідання. У зв'язку з цим слід використовувати в парламентських промовах емоційну літературну лексику. Переконливість досягається логічністю промови та виразністю синтаксичної побудови промови;
- ☑ на офіційних церемоніях нагородження, вступу в повноваження їх учасники виступають із урочистими, вітальними та зворотними промовами. Офіційні виступи на урочистих церемоніях

становлять особливу групу жанрів, стиль яких має відповідати значущості події та обставини. В таких випадках прийнято звертатися до високої книжкової лексики, висловлюватися коротко й офіційно.

Таким чином, в умовах здійснення публічної комунікації доцільно враховувати множину існуючих жанрів. Слід урахувати можливості їх впливу на публіку. Їх можна й потрібно компонувати, комплексно застосовувати. Множина жанрів означає множину ефектів від їх застосування.



ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ



1. Що слід розуміти під поняттям «жанр»?
2. Наведіть жанроутворюючі фактори.
3. Назвіть основні способи відображення дійсності та їх ознаки.
4. Наведіть перелік інформаційних жанрів.
5. Поясніть сутність і специфіку застосування аналітичних жанрів.
6. У чому полягає сутність поняття «художньо-публіцистичний жанр»?
7. Складіть анкету (тему оберіть самостійно).
8. Напишіть статтю (тему оберіть самостійно).
9. У чому полягає сутність журналістського розслідування?
10. Назвіть сутнісні особливості телепередач.
11. Підготуйте публічну промову (тему/проблему/подію оберіть самостійно).

Розділ **5**

ІМІДЖ КРАЇНИ
В ІНФОРМАЦІЙНОМУ
СУСПІЛЬСТВІ

5.1. Іміджева стратегія країни

Інформаційне суспільство суттєво змінило природу політичної влади, що перемістилася до віртуального простору – у світ образів, іміджів і символів. Традиційна жорстка влада, заснована на військовій силі, економічних санкціях і погрозах, поступилася м'якій владі культури, інформації та образів. Новий принцип комунікаційної стратегії «від країни до країни» суттєво доповнив модель «від уряду до уряду», що сформувалася раніше. Таким чином склалося, що кращими комунікаторами в XXI столітті виявилися не уряди, а цивільні особи (публічна дипломатія). При цьому найбільш ефективні комунікації встановлюються не шляхом «радіопередач здалеку», а через особисті контакти⁶⁸.

Отже, стратегічним пріоритетом виявилася розробка ефективної іміджевої стратегії країни та визначення й вироблення концепції національного брендингу. Вона покликана просувати позитивний імідж країни в каналах комунікацій. Успіх зовнішньої політики держави й зараз, здебільшого, залежить від умілого використання ресурсів гнучкої влади – символічного капіталу культури, політичних цінностей і змісту, сконцентрованих у іміджі країни.

⁶⁸ Най Дж. Гибкая власть. Как добиться успеха в мировой политике. Новосибирск ; М. : Фонд "Тренды", 2006. С. 194.

Так, з одного боку, імідж країни має бути зверненим у майбутнє, відкривати горизонти для кожного громадянина, надихати, вести за собою, давати емоційний заряд. З іншого боку, імідж – це послання країни світу, комунікаційна модель у світовому інформаційному просторі, за допомогою якої вона веде діалог із іншими країнами й народами. Очевидно, що імідж держави має викликати повагу, бути привабливим, відкривати можливості для конструктивного діалогу на основі тих цінностей, які позиціонує країна.

Важливо створити імідж держави з чіткою мапою майбутнього. Вона має продукувати позитивні асоціації в її громадян, а також у народів інших держав. Привабливий імідж держави – це влада її політичних ідеалів і культурних символів, привабливість політичних лідерів та культурних досягнень, що постійно транслиуються світовими каналами комунікацій і змушують позитивно говорити про неї (державу) весь світ. У цьому сенсі імідж країни є її посланням, обіцянкою та історичною перспективою.

Особливе значення має стратегічний підхід до формування сучасного (актуального) іміджу країни. Сюди належить: чітке виявлення основних проблем комунікаційної моделі, що склалася; визначення нових стратегічних цілей і перспектив, базової ідеї нового бренду, його основних комунікаторів, інструментарію національного й територіального брендингу.

Так, один із ідеологів інформаційної революції Маршалл Маклюен зазначав, що «решта» країн можуть навчитися в технічно «передових», як завдати їм цілковитої поразки в віртуальній політичній боротьбі. Він звернув увагу на те, що в традиційних суспільствах залишилася звичка до розуміння усної пропаганди та пе-

реконтання, а в високорозвинених індустріальних культурах ця звичка давно зникла. «Решті країн достатньо адаптувати свої традиції й побудову образу до нових електричних засобів комунікації, щоб бути агресивно ефективними в сучасному світі інформації»⁶⁹.

Для більш глибокого проникнення в механізми формування іміджу країни політична наука ґрунтується на концепції символічного капіталу культури П. Бурдьє й теорії «гнучкої влади» Дж. Ная.

СИМВОЛІЧНИЙ КАПІТАЛ КУЛЬТУРИ – це колективна пам'ять, культурні символи, образи, духовна сфера соціуму (П. Бурдьє). З цієї точки зору, імідж держави – це невід'ємна складова символічного капіталу культури, який ґрунтується на вірі людей, які вважають цей капітал цінним для себе, оскільки він має символічну владу над ними.

ГНУЧКА ВЛАДА – це влада інформації та образів, комунікаційних потоків. Так, американський генерал Кларк зазначив: «Гнучка влада вплинула значно більше, ніж перевага жорсткої сили в традиційній політиці балансу сил».

Гнучка влада не є слабкістю. Це здатність одержати бажане шляхом привабливості, а не шляхом сили (придушення, пригноблення тощо). В її основу закладено стратегічний підхід: змусити інших «захотіти» зробити те, що вам потрібно, застосовуючи стратегію зваблення, а не боротьби.

⁶⁹ Маклюэн М. Понимание медиа : внешние расширения человека / Пер. с англ. В. Николаева. М. : КАНОН-пресс-Ц, 2003. С. 394.

Для держави «гнучка влада» є владою її політичних ідеалів і культурних символів, привабливістю політичних лідерів та культурних досягнень, що безперервно транслиуються світовими каналами комунікацій, змущуючи позитивно говорити про себе весь світ. Мистецтво такої влади, спрямоване на зростання впливу в мирний час, є більш складним, ніж військові маневри, а тому й витрати при цьому значно більші. У підсумку (на виході) отримують ефект – перемогу без бою.

Так, Дж. Най виокремив три базові ресурси гнучкої влади⁷⁰:

- ☑ культура;
- ☑ політичні цінності;
- ☑ зовнішня політика, що має моральний авторитет.

Усі ці джерела є основою формування іміджевої політики країни, підґрунтям створення та просування позитивного політичного іміджу держави.

Символічний капітал культури, без сумніву, може володіти високою магнетичною силою не лише для народу власної країни, а й для інших держав, якщо цінності національної культури включають у себе універсальні символи, що розуміють і приймають інші народи. Здатність приваблювати та залучати інших і управляти громадською думкою є суттєвим елементом влади в світовій політиці. Якщо культурні досягнення країни здатні надихати інші народи, пробуджувати мрії та прагнення, формувати смаки та пристрасті, то лідерам такої (цієї) країни простіше переконати інші народи в значущості своїх політичних цілей. Коли культурні цінності та ідеологія країни є привабливими, то й інші країни можуть з готовністю до них приєднатися. Все це

⁷⁰ Най Дж. Гибкая власть. Как добиться успеха в мировой политике. Новосибирск ; М. : Фонд "Тренды", 2006. С. 37 – 38.

стосується не лише високої культури, що звернена, переважно, до еліт, а й масової культури.

Система освіти, візитів і обмінів є ще одним важливим каналом транслявання культури. Здобуття освіти за кордоном формує в молодого покоління еліти менталітет, сприйнятливий до цінностей іншої країни. Це слід розуміти як важливий провідник культурного впливу. Наприклад, Гарвард, Оксфорд і Кембридж вже декілька десятиліть є кузнею транснаціональної еліти. Це посилює вплив західної культури в усьому світі. Так, у США щороку навчаються більше 500 тис. іноземних студентів.

Інститути громадянського суспільства є важливими джерелами «гнучкої влади». Університети, культурні та громадські фонди, церква, неурядові організації мають власну «гнучку владу», що здатна посилювати урядову політику, а також конфліктувати з нею. Зважаючи на це, увага до проблем і потреб громадянського суспільства, вміння знаходити точки порозуміння з громадськістю всередині країни є важливою складовою «гнучкої влади». Якщо країна охоплена хвилею протестів і страйків, то це суттєво підриває її авторитет у світі.

Зовнішня політика також здатна суттєво посилювати «гнучку владу», якщо вона проводить ідеї, що сприймаються світовою спільнотою як прогресивні. Якщо зовнішня політика сприймається іншими країнами як лицемірна, зверхня або байдужа до думки інших народів, то це може значно послабити «гнучку владу» країни.

Публічна дипломатія є роз'ясненням урядової політики широкій громадськості в усьому світі. Вона має провідне значення для просування культури, цінностей і зовнішньої політики. Саме публічна дипломатія вва-

жається основним елементом для просування бренда будь-якої нації⁷¹.

Існує щільний взаємозв'язок таких явищ, як імідж держави, бренд держави, національний брендинг і ребрендинг. Зважаючи на це, виникає доцільність системи категорій, що описують сучасну іміджеву стратегію держави.

Слово «image» перекладається з англійської мови як образ, зображення, престиж, репутація, відображення, метафора, уявлення тощо. Зважаючи на це, багато з політологів підкреслюють, що образ є родовим поняттям щодо іміджу. Саме тому зазначені терміни часто густо використовують як рівнозначні. Імідж нерідко розуміють як стереотипізований образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості⁷². На відміну від образу, імідж може існувати незалежно від ситуації сприйняття об'єкта та виникає лише тоді, коли об'єкт, що є носієм іміджу, стає публічним.

Отже, імідж держави є стереотипізованим образом країни, що існує в масовій свідомості завдяки як стихійному, так і цілеспрямованому його формуванню елітою й політтехнологами для здійснення політичного та емоційно-психологічного впливу на громадську думку всередині країни, а також за її межами.

Виокремлюють внутрішньополітичний та зовнішньополітичний іміджі. Існують також політичний, соціально-економічний, військовий, культурний і екологічний іміджі держави. На сучасному етапі широко застосовується поняття бренд держави (марка). Таким чином, у політиці сильна, актуальна ідея і є успішним брендом.

На думку Девіда Аакера, бренд є багатостороннім конструктом, який складається з фундаментальних,

⁷¹ Анхольт С., Хильдрет Д. Бренд Америка : мать всех брендов / С. Анхольт, Д. Хильдрет. М. : Добрая книга, 2010. С. 64.

⁷² Панарин И. Н. Информационная война и дипломатия. М. : Городец, 2004. С. 317.

емоційних, комунікаційних і стратегічних елементів, що у взаємодії сприяють утворенню унікального набору асоціацій у свідомості споживачів⁷³.

Ребрендинг є комплексом заходів із зміни бренду або його складових (назви, логотипу, візуального оформлення) зі зміною позиціонування й цілісної ідеології бренду.

Національний брендинг застосовується в тому випадку, коли Уряд прагне за допомогою маркетингових технологій вплинути на імідж країни в позитивному напрямі⁷⁴.

Таким чином, імідж держави та національний брендинг є взаємопов'язаними категоріями. В іміджі держави поєднуються стихійні та цілеспрямовано сформовані задуми. Вони виникають із спонтанно виникаючих і штучно сконструйованих міфів, символів, слухів і стереотипів, що активно тиражують канали масових комунікацій. У сучасному суспільстві, що пізнало силу й могутність інформації, імідж держави не може бути відданий на відкуп стихійній громадській (суспільній) думці. Він створюється й тиражується цілеспрямованими зусиллями саме держави з використанням усього комплексу технічних засобів і каналів інформаційно-ідеологічного забезпечення.

У політичній науці склалися декілька основних характеристик іміджу держави⁷⁵:

1. Простота й схематичність іміджу, що досягаються за допомогою редукції, тобто зведення

⁷³ Aaker D. A. Building Strong Brands. N. Y. : Free Press, 1996. P. 68.

⁷⁴ Fan Y. Branding the Nation : Towards a Better Understanding / Y. Fan / Brunel University, L. : Uxbridge, 2009 // Brunel University Research Archive. URL: <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/3496>

⁷⁵ Гаджиев К. С. Имидж государства как инструмент культурной гегемонии / К. С. Гаджиев // Мировая экономика и международные отношения. 2007. № 12. С. 14 – 15.

до спільного знаменника множини суперечливих елементів. Саме так досягають компактності іміджу, його простоти й доступності для широких верств населення.

2. Насиченість іміджу інформацією, що несе значне емоційне навантаження через обмежений набір символів.
3. Динамічність іміджу, що передбачає здатність швидко та оперативно інтерпретувати внутрішні й зовнішні реалії, які постійно змінюються.
4. Закамуфльована ідеалізація іміджу, що передбачає його подання за допомогою відповідного комплексу ідей, у вигідному світлі, що не повинно суперечити установкам і психологічним очікуванням цільової аудиторії, які змінюються.
5. Інформаційно-технологічна складова іміджу, тобто форми, засоби та шляхи його «продажу» або поширення, де провідну роль відіграють рекламні та PR-технології.
6. Соціокультурна складова іміджу, що відображає політико-культурні особливості країни.

Важливою складовою іміджу є національно-державні символи та ідеали: емблеми, герби, прапори та інші атрибути, що втілюють ідею національно-державної єдності й величі. Для формування іміджу держави доцільно враховувати вплив усієї системи цінностей, що склалися в суспільстві. Це робить вивчення соціокультурних і історичних традицій, які сформувалися в минулому й передаються з покоління до покоління, достатньо актуальним завданням.

До системи детермінант іміджу держави належать: базові цінності та традиції; природно-географічні фактори; ресурсний потенціал держави; геополітич-

не розташування країни; форма державного устрою; внутрішня та зовнішня політика держави; національні інтереси; імідж провідних політичних лідерів; соціально-психологічні настрої в суспільстві; інформація в провідних каналах масових комунікацій.

Для формування ефективної іміджевої стратегії та подальшого її просування доцільно підключити шість основних сфер, виокремлених відомим британським фахівцем із територіального брендингу Саймоном Анхольтом: народ, культура та традиції; інвестиції та імміграційне законодавство; зовнішня та внутрішня політика; торгівельні марки експорту; туризм⁷⁶. Він зазначає, що країна здатна значно впливати на сприйняття власного бренду, якщо в неї є дієва, зрозуміла ідея про певну вищу ціль і якщо послання на цю тему надходять чітко й безперервно через деякі або всі зазначені шість сфер. Тобто імідж країни поліпшується тоді, коли всі сфери підпорядковуються єдиній стратегії. При цьому сфера «народ» є головною, оскільки, якщо бренд не знаходить розуміння, співчуття й підтримки в більшості, то стратегія не буде успішною.

У цілеспрямованому формуванні іміджу держави беруть участь не лише політтехнологи, а й, у першу чергу, еліта країни. Щодо просування позитивного іміджу держави в каналах масових комунікацій, то провідна роль відводиться публічній дипломатії. Вона здійснюється за допомогою неофіційної зовнішньополітичної діяльності незалежних безпосередньо від Уряду політичних акторів – неурядових організацій, рухів і інститутів, діяльність яких спрямована на збереження миру, розвиток і поліпшення міждержавних відносин.

⁷⁶ Анхольт С., Хильдрет Д. Бренд Америка: мать всех брендов / С. Анхольт, Д. Хильдрет. М. : Добрая книга, 2010. С. 20.

Основними методами публічної (цивільної) дипломатії є акції солідарності й підтримки, пошук консенсусу, співробітництво, інформаційно-просвітницька діяльність у всіх каналах масових комунікацій, що покликана популяризувати політику Уряду. Основна формула публічної дипломатії: від уряду – до народу.

Державні проекти з формування сприятливого іміджу держави в світі поділяються експертами на сім основних напрямів.

1. *Економічні проекти*, представлені, здебільшого, на економічних форумах з метою формування сприятливого інвестиційного клімату, інтенсифікації економічного співробітництва, формування уявлення про державу як надійного стабільного партнера.
2. *Культурні, наукові, освітні проекти*, що реалізуються в рамках ЮНЕСКО, міжнародного культурного співробітництва. Сюди належать конференції, круглі столи, семінари та ін.
3. *Соціальні проекти*, що передбачають широку участь держави в різних соціальних міжнародних проектах, починаючи з програми боротьби зі СНІДом і наркоманією й закінчуючи гуманітарною допомогою для населення країн, що постраждали від стихійних лих.
4. *Спортивні проекти*, що пов'язані зі спробами держави стати центром проведення глобальних спортивних заходів, наприклад: олімпіади, чемпіонати світу, Європи, універсиади та ін.
5. *Церковна дипломатія*, що передбачає міжнародні візити перших духовних осіб країни як парламентарів – громадських дипломатів із мі-

сіями підготовки політичного діалогу держави з іншими країнами.

6. *Проект «Святкування»*, що передбачає надання святкуванням, приуроченим відзначенням особливо важливих історичних дат, офіційного статусу суспільно-політичного заходу високого рівня та організацію в рамках святкових заходів неформальних зустрічей із лідерами світової політики.

7. Медійні проекти.

Суттєву роль у просуванні іміджу держави відіграють організації співвітчизників за кордоном, культурні центри, а також діяльність держави, спрямована на підтримку й захист прав співвітчизників, що має бути зазначено в якості національних пріоритетів держави в концепції її зовнішньої політики. Будь-які іміджеві кампанії політтехнологів із просування демократії приречені на провал, якщо багатомільйонна зарубіжна діаспора держави матиме вигляд у очах іноземних громадян занедбаною та незахищеною.

Засоби масової комунікації також покликані відігравати важливу роль у формуванні іміджу держави, оскільки комунікація стала системоутворюючим елементом політики. Системний підхід до інформаційного ресурсу в процесі вироблення іміджевої стратегії держави здатний принести значний успіх. Для цього важливо об'єднати зусилля всіх каналів масових комунікацій: телебачення, радіо, друку, ресурсів Інтернету.

Досить ефективними засобами комунікації під час формування іміджу держави є інформаційні іміджеві кампанії та розповсюдження політичних і соціальних міфів, що впливають на почуття й поведінку людей. Нові міфи створюються за допомогою яскравих емо-

цій, звертаючись до древніх архетипів свідомості. За допомогою нових політичних міфів досить успішно здійснили ребрендинг багато держав сучасного світу.

Сучасна іміджева стратегія держави включає декілька основних напрямів:

1. *Розроблення яскравої ідейної концепції та популярного гасла, що відповідають настроям більшості громадян держави*, а також історичним і соціокультурним традиціям. Наприклад, вдалими ідейними концепціями вважають: «Відкрийте заново Ліван», «Малайзія – справжня Азія», «Незвичайна Індія».
2. *Системне охоплення всіх каналів масових комунікацій (телебачення, радіо, друк, ресурси Інтернету)*, що покликано активізувати тему просування позитивного іміджу держави за допомогою спеціальних програм, розділів, інтернет-порталів тощо.
3. *Активізація зусиль публічної дипломатії* для того, щоб доводити політику Уряду до широкої громадськості за допомогою інформаційних технологій, щоденної комунікації по всіх каналах мас-медіа, а також за допомогою культурних і освітніх обмінів.
4. *Анімація політичних міфів*, що підтримують інтерес нації до її історичних героїв і провідних подій політичної історії, які повинні стати частиною сучасної політичної міфології, що оточує імідж держави.
5. *Іміджеві атаки* за допомогою особистої харизми, коли провідні політичні лідери перебувають у центрі інформаційної кампанії й за

допомогою харизматичних рис намагаються поліпшити імідж своєї держави.

6. *Насичення торгівельних марок експорту соціокультурними символами*, пов'язаними зі знаковими подіями соціокультурного та політичного життя країни.
7. *Підключення відомих діячів науки й культури* до іміджевих проектів, проведення творчих конкурсів і присудження грантів, активна популяризація досягнень культури в усіх сферах.
8. *Розроблення та проведення інформаційних іміджевих кампаній* у зв'язку з національними святами, ювілеями, самітами дружніх держав, візитами політичних лідерів за кордон.
9. *Активізація діяльності організацій співвітчизників за кордоном*, розвиток культурних центрів, підтримка й розповсюдження рідної мови та культури.
10. *Розвиток туризму*, пропаганда культурних пам'яток країни.
11. *Розвиток спорту*, пропаганда спортивних досягнень, участь у організації Олімпійських ігор.

Відомий маркетинголог Йеспер Кунде зазначав, що емоційні цінності прийшли на зміну фізичним характеристикам, ставши основним елементом впливу на ринок⁷⁷. Відповідно, ідеї, що транслюються в інформаційний простір і позиціонують новий імідж держави, мають надихати кожного громадянина. Неможна покладатися лише на сучасні політичні й маркетингові технології, оскільки символічний капітал культури не-

⁷⁷ Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой : пер. с англ. 2-е изд. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. С. 17.

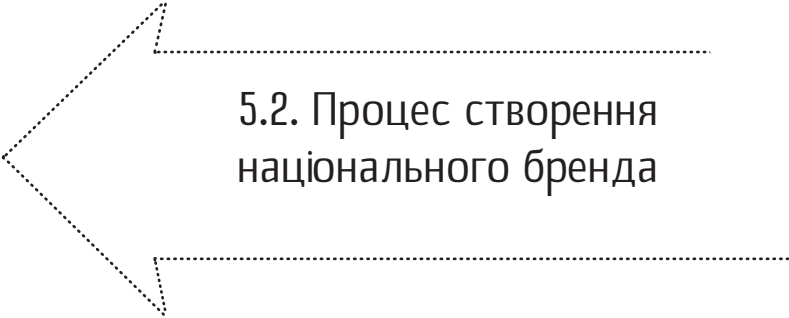
можливо штучно сконструювати. Сила його впливу полягає в тому суспільному резонансі всередині країни, що транслюється назовні енергетикою національної культурної єдності. Саме в цьому полягає магічна місія слова культури, що багато разів підхоплена мільйонами й безпрецедентно посилена каналами масових комунікацій. Звернення до архетипів і кодів культури є важливою складовою іміджевої стратегії. Саме вони мають підказати провідні гасла іміджевої концепції.

Особливу роль у формуванні іміджевої стратегії відіграє *національна ідея – система ціннісних установок суспільства, в яких виражається самосвідомість народу та здійснюється постановка цілей особистого й національного розвитку в історичній перспективі*. Саме національна ідея є серцевиною символічного капіталу культури. Це дозволяє в інформаційному просторі сформувати яскравий зовнішньополітичний імідж держави. Так, культурним авторитетом володіє та країна, яка вибудувала в інформаційному просторі й запропонувала своїм громадянам яскравий символічний проект національної ідеї – *систему національних пріоритетів, ідей і традицій, здатних для більшості виявитися більш значущими, ніж будь-які інформаційні впливи та спокуси ззовні*.

У глобальному контексті інформаційного простору надзвичайно важливо, щоб проголошені національні цілі та пріоритети були визнані іншою спільнотою як гуманні. Так, зовнішньополітичний імідж країни має надихати її громадян і викликати позитивний резонанс у світовій громадській думці. Ось чому є такими актуальними нині слова М. Маклюена про переваги традиційних суспільств у інформаційній війні. Його алгоритм перемоги в інформаційному протиборстві

такий: «щоб бути агресивно ефективним у сучасному світі інформації, слід активізувати в свідомості людей національну систему пріоритетів, створити яскравий образ національної ідеї, адаптувати традиції до нових засобів комунікації». Отже, джерелом перемоги в інформаційній війні може бути лише символічний капітал національної культури, що багато разів посилений сучасними високими технологіями.

Однією з головних умов створення позитивного іміджу держави в світових каналах комунікацій є відродження національної гордості та високої культурної самооцінки. Громадяни мають бути навченими гордитися своєю культурою, словом (мовою), вітчизняним мистецтвом, перш, ніж зацікавити цим усіх інших. Імідж держави, в першу чергу, створюється в своїй країні.



5.2. Процес створення національного бренда

К олі іміджеву стратегію розроблено, то вирішальну роль у просуванні іміджу держави починає відігравати національний брендинг. Його можна розуміти як процес крос-культурних комунікацій, що побудований за принципом рекламної кампанії: поінформованість – привабливість – перевага. Суттєве значення в ході національного брендингу має налагодження ефективної комунікації між відправником повідомлення та аудиторією, оскільки необхідно чітко фіксувати зворотний зв'язок. Так, аудиторія сприймає всі цілеспрямовані маркетингові впливи.

Основна ціль кампанії з національного брендингу – за допомогою маркетингових технологій вплинути на імідж країни в позитивному напрямі. Основні цілі національного брендингу щодо просування іміджу країни можуть полягати в вирішенні чотирьох взаємопов'язаних завдань:

1. *Посилення національної ідентичності.* Люди повинні гордитися тим, що вони є громадянами конкретної країни.
2. *Збільшення конкурентних переваг нації:* зростання конкурентоспроможності вітчизняних товарів, підвищення відповідальності виробників за товари провідних вітчизняних марок.

3. *Просування економічних і політичних інтересів всередині країни та за межами країни* (залучення інвестицій для модернізації вітчизняної економіки).
4. *Поліпшення іміджу держави*: наповнення іміджу країни позитивним змістом за рахунок реалізації основних напрямів іміджевої стратегії.

Національний бренд країни може мати вигляд державного бренду, що ґрунтується на науковому, освітньому потенціалі, культурних традиціях і природно-географічних ресурсах, а також численних регіональних брендах – міст і регіонів, товарів і послуг, що локалізовані в певній географічній території.

Як підкреслюють експерти, в процесі національного брендингу доцільне партнерство державного та приватного секторів економіки, співробітництво з представниками різних суспільних (громадських) структур. Важливо постійно долучати нові канали комунікацій:

- ☑ засоби масової інформації (друк, радіо, телебачення, Інтернет, соціальні мережі тощо);
- ☑ зв'язки з громадськістю для своєчасного інформування про всі іміджеві акції та проекти каналами комунікацій;
- ☑ канали публічної дипломатії (культурні обміни, прес-конференції політиків і громадських діячів, брифінги тощо);
- ☑ канали культури (кінофестивалі, літературні премії, музичні фестивалі, спортивні свята та олімпіади);
- ☑ інститути – політичні (парламент, громадські ради та ін.), дипломатичні (посольства), освітні (провідні освітні установи, університети), культурні (фонди, премії);

☑ рекламу.

Комунікативна модель у процесі національного брендингу включає такі елементи, як:

- ☑ символіка – національні символи (прапор, герб, гімн); національні кольори; національні пам'ятки; історичні пам'ятники; національні свята; архетипні образи (тварини, рослини тощо); символіка, що створена дизайнерами в ході національного брендингу (логотипи, гасла тощо);
- ☑ особистості – політики, державні та громадські діячі, спортсмени, діячі культури й мистецтва, журналісти, емігрантська діаспора, туристи;
- ☑ національні товари експорту – зерно, сталь, космос, військово-промисловий комплекс, споживчі товари та ін.;
- ☑ іміджеві кампанії в зв'язку зі спеціальними заходами в сфері політики, культури та спорту (діалоги, форуми, виставки, змагання);
- ☑ спонсорство культурних і спортивних заходів;
- ☑ військові паради.

Багато країн для розроблення стратегії національного брендингу використовували концепцію відомого маркетолога Уоллі Олінса⁷⁸. Наприклад, Німеччина успішно скористалася такою схемою для здійснення ребрендингу країни. Основною ціллю кампанії була зміна образу ФРН: відхід від іміджу, пов'язаного з технічною точністю та позбавленого креативності й емоційності, створення більш яскравого та надихаючого образу⁷⁹.

⁷⁸ Olins W. Trading Identities: Why Countries and Companies Are Taking on Each Other's Roles / W. Olins // The Foreign Policy Centre. 1999. Oct.

⁷⁹ Тюкаркина О. М. Роль національного брендинга в формировании имиджа современной Германии / О. М. Тюкаркина // Логос-2012 : сб. ст. / под ред. И. А. Василенко. М., 2012. С. 69 – 75.

Концепція національного брендингу поділяє процес на сім етапів:

1. *Формування експертної групи* за участю представників Уряду, громадськості, ділових кіл, літератури й мистецтва, освіти, ЗМІ для розробки програми національного брендингу.
2. *Організація соціологічних досліджень* щоб уточнити, яким чином держава сприймається на міжнародній арені, як її сприймають громадяни країни.
3. *Консультації з впливовими громадськими діячами*, які в якості експертів здатні виявити слабкі та сильні сторони іміджу країни. На цьому етапі здійснюється порівняльний аналіз думок експертів із результатами, одержаними в ході соціологічного дослідження.
4. *Формулювання провідної ідеї*, що стане серцевиною стратегії побудови бренда держави, основним гаслом іміджевої кампанії.
5. *Розробка візуального образу*, що стане основним комунікатором провідної ідеї.
6. *Організація соціологічних опитувань із метою визначення, як сприймається бренд різними цільовими групами* (місцевим населенням, іноземними громадянами, інвесторами та ін.).
7. *Розробка механізмів просування національного бренду*, встановлення зв'язку між основними зацікавленими колами.

Ця концепція може бути успішно застосована для національного брендингу держави.

На першому етапі організовується комітет або відповідна структура з національного брендингу при Уряді чи Президентові держави. Так, експерти рекомен-

дують використовувати «прозорі» структури, де чітко розподілені ролі, а також визначено процес прийняття рішень⁸⁰. До роботи комітету доцільно залучити широке коло політичної, академічної, дипломатичної, медіа-еліти та бізнес-еліти. Представники громадянського суспільства повинні сформулювати стратегію національного брендингу та й на далі брати участь у менеджменті проекту.

За кожний напрям іміджевої стратегії має відповідати окремий висококваліфікований експерт, оскільки всі напрями потребують розробки конкретних програм у визначеній сфері: культури, публічної дипломатії, мас-медіа, зв'язків із громадськістю та ін. Важливо, щоб були створені спеціальні громадські фонди для постійного фінансування всіх провідних напрямів національного брендингу.

Другий етап передбачає організацію дослідження з метою відповіді на питання:

1. Як держава сприймається на міжнародній арені?
2. Як держава сприймається власним населенням?

Для підвищення ефективності дослідження доцільно дати посилення на соціологічні дослідження, провести моніторинг громадської думки, пояснити, як і чому змінилося сприйняття образу держави.

Наприклад, моніторинг у процесі створення національного бренду можна здійснювати згідно моделі С. Анхольта:

- ☑ *експорт*: імідж вітчизняних марок продуктів і послуг, а також рівень інтересу, з яким покупці активно шукають або, навпаки, уникають придбання продуктів, що виробляються у від-

⁸⁰ Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destinations: a Planning Book for Place Branding. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2009. С. 21. – 22.

повідній країні. Доцільно віднайти новий знак якості, який Уряд буде присвоювати кращим вітчизняним товариствам;

- ☑ *управління*: громадська думка щодо рівня компетентності Уряду, індивідуальні уявлення громадян про Президента та Уряд, а також погляди на глобальні питання, наприклад: демократія, правосуддя, соціальна політика та захист оточуючого середовища;
- ☑ *культура та культурна спадщина*: громадська думка про відповідну вітчизняну культуру й мистецтво, включаючи оцінку рівня сучасної культури країни, в т. ч. фільми, музику, живопис, спорт, літературу та ін. Проекти та програми, що отримали низькі й навіть негативні оцінки громадськістю відповідної країни щодо рівня культури, повинні або суттєво підвищити свій рівень відповідно до вироблених рекомендацій, або бути закриті;
- ☑ *громадяни*: моніторинг населення в сферах знання, освіти, відкритості, товариськості, гостинності громадян;
- ☑ *туризм*: рівень інтересу іноземних громадян щодо відвідування відповідної країни, привабливість туристичної інфраструктури;
- ☑ *інвестиції та міграція*: рівень привабливості відповідної країни щодо проживання, роботи чи навчання, а також сприйняття за кордоном економічної та соціальної ситуації в країні.

Третій етап передбачає організацію консультацій із впливовими громадськими діячами, які в якості експертів здатні виявити слабкі та сильні сторони іміджу країни. Проведення порівняльного аналізу думок експертів із результатами, одержаними в ході попереднього дослідження. На цьому етапі важливо, щоб експерти визначили конкурентні переваги країни для побудови її унікального бренду. Визначення цілей має здійснюватися за п'ятьма провідними за важливістю напрямками:

пертів із результатами, одержаними в ході попереднього дослідження. На цьому етапі важливо, щоб експерти визначили конкурентні переваги країни для побудови її унікального бренду. Визначення цілей має здійснюватися за п'ятьма провідними за важливістю напрямками:

1. Стимулювання експорту.
2. Залучення прямих іноземних інвестицій.
3. Формування зовнішньополітичних зв'язків.
4. Підтримка культури та спорту.
5. Розвиток туризму.

Четвертий етап передбачає формування силами робочої групи провідної ідеї, що стане серцевиною стратегії побудови бренду держави. Для цього потрібно описати ідею: спочатку на сторінку тексту; потім скоротити її до одного текстового абзацу; а потім сформулювати одним реченням. Результатом має бути гасло, що відображає сутність ідеї.

Наприклад, можна скористатися моделлю капіталу бренда держави Кейта Дінні, що включає сукупність активів бренда, пов'язаних із його ім'ям і символом. Основними активами капіталу бренда є: поінформованість про бренд; лояльність до бренду; якість бренду, що сприймається; асоціації з брендом⁸¹.

П'ятий етап передбачає залучення відомих художників для розробки візуального образу, що стане провідним комунікатором основної ідеї. В перспективі важливо розтиражувати цей графічний бренд у всіх публічних місцях: на вулицях і площах, в кінотеатрах, громадському транспорті тощо. Основною метою є прийняття місцевим населенням концепції національного бренду. Для цього доцільно розпочати інформаційну

⁸¹ Dinnie K. Nation Branding. Concepts, Issues, Practice. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2008. P. 65.

кампанію в каналах мас-медіа, що пояснює та популяризує новий імідж за допомогою впливових діячів науки й культури.

Шостий етап передбачає організацію соціологічних опитувань із метою визначення сприйняття бренду різними цільовими групами: місцевим населенням, іноземними громадянами, інвесторами та ін. Моніторинг успішності бренду допоможе швидко здійснити можливе корегування образу в випадку окремих невдач.

Сьомий етап передбачає розробку механізмів просування національного бренду, встановлення зв'язку між основними зацікавленими колами. Цей етап має на меті розвиток стратегії просування бренду у відповідності до такого алгоритму:

- 1) координація маркетингу та комунікацій;
- 2) підтримка ініціативи населенням;
- 3) оцінка та контроль.

У результаті реалізації стратегії національного брендингу вибудовується трьохрівнева архітектура національного бренду:

- 1) національний бренд;
- 2) бренди, що визначаються ним (національним брендом) у відповідних сферах (туризм, експорт, внутрішні інвестиції, політика та культура, залучення кваліфікованих фахівців, спорт);
- 3) самостійні бренди на рівні регіонів, міст, окремих національних товарів і послуг, культурних і освітніх центрів.

Отже, стратегія національного брендингу активно використовує в процесі управління іміджем країни комерційні технології. Це дає можливість побудувати сучасні маркетингові та комунікаційні стратегії для просування позитивного образу держави.

Кампанії з національного брендингу можуть мати різні цілі й різні критерії ефективності, оскільки іміджеві стратегії сучасних держав суттєво відрізняються. Проте можна виокремити низку спільних критеріїв ефективності відповідних кампаній, що склалися в світовій практиці. Так, щодо ефективності, успішними реалізованими кампаніями з ребрендингу є німецькі, британські та французькі.

Наприклад, імідж Німеччини міцно пов'язаний з високою якістю та практичністю її продукції, а також педантичністю та професіоналізмом працівників. Імідж Великобританії становить взірць консерватизму та якісної системи освіти. Імідж Франції створює образ столиці високої моди. Однак прагнення рухатися вперед до нових досягнень і цілей змусило політичну еліту цих країн зробити вибір на користь національного ребрендингу.

Німеччина має імідж найвпливовішої країни в Європі, держави з високими стандартами життя, що займає провідні позиції в сфері інновацій і технологій. Однак існувала суттєва проблема, що заважала позитивному сприйняттю країни в сучасному світі. Так, імідж Німеччини ще перебуває в тіні нацистського минулого. Уряд Німеччини вирішив провести кампанію з ребрендингу, щоб використовуючи досвід відомого рекламиста У. Олінса, спробувати застосувати маркетингові технології для поліпшення іміджу країни.

Основною ціллю кампанії була зміна образу – відхід від іміджу, пов'язаного з технічною точністю, проте позбавленого креативності й емоційності та створення відповідно емоційного, натхненного образу держави. Три іміджеві кампанії під гаслами: «Ти – Німеччина!», «Німеччина – країна ідей!», «Німеччина – партнер для інновацій!», розпочаті в 2005 році й тривають у цей час, мають на меті мотивувати громадян, пробудити в них

почуття відповідальності, власної ініціативи, прагнення до єдності на благо світлого майбутнього країни.

Так, серцевиною першої кампанії став маніфест, у якому образно інтерпретувалося гасло «Ти – Німеччина!». Однак критики відмічали близькість центрального гасла до фашистського гасла «Тому, що ти – Німеччина!». Значно успішніше проходять кампанії «Німеччина – країна ідей!», «Німеччина – партнер для інновацій!», що спрямовані на розвиток креативного потенціалу країни та її успішне партнерство з провідними державами сучасного світу⁸².

Критерієм ефективності розгорнутих кампаній є поліпшення іміджу Німеччини як відкритої демократичної країни Європи, посилення національної ідентичності громадян Німеччини, підвищення в них почуття гордості за свою успішну країну, залучення інвестицій, розвиток інноваційних технологій. Таким чином, за допомогою стратегії національного брендингу Німеччина активно підтримує імідж передової країни та лідера Євросоюзу.

Великобританія представила цікаву модель національного ребрендингу та формування нового сучасного іміджу держави. Для цієї країни було важливо відмовитися від консервативних тенденцій минулого та показати, що Британія – держава, яка динамічно розвивається. Гасло «Cool Britannia!» («Класна Британія»), що прийшов на зміну колишньому колоніальному девізу «Rule, Britannia!» («Прав, Британія!»), лише озвучило ідею, якої очікувала нація. Цілями кампанії з ребрендингу стали демократична зміна іміджу, зміцнення національної ідентичності, позиціонування нових динамічних пріоритетів країни, що сприяло притоку інвестицій до британської економіки.

⁸² Тюкаркина О. М. Имиджевые стратегии стран ЕС : Германия, Франция, Эстония / О. М. Тюкаркина // Дипломатическая служба. 2012. № 1.

Франція провела кампанію з національного ребрендингу під гаслом «Франція – Мекка для інвесторів». Основна проблема, що вирішувала іміджева кампанія, – відійти від стереотипного сприйняття Франції як країни гламурного шику: прекрасна французька мода, вишукані французькі парфуми, прекрасне французьке вино. Щоб змінити відповідне сприйняття, Уряд найняв агентство IFA («Invest in France Agency») для зміцнення іміджу Франції як «Мекки для інвесторів». Бюджет кампанії становив 35 млн. євро. Основною метою кампанії стало підвищення привабливості Франції для інвесторів зі США, Великобританії, Німеччини, Китаю, Японії.

Агентство IFA спробувало знайти та представити факти, що доводять успішність Франції в сфері бізнесу. Наприклад, інтерв'ю з генеральними директорами найбільших компаній, які розвивали свій бізнес у Франції. На той час це були Toyota, Xerox, GE, Sony, в яких глави фірм розповідали про успіхи бізнесу в цій країні. Вони позиціонували Францію як країну нових можливостей для великого бізнесу⁸³.

Результати іміджевої кампанії вважаються достатньо ефективними. Так, до 2008 року у Франції, завдяки прямим іноземним інвестиціям, було створено 40 тис. додаткових робочих місць. Франція зайняла третє місце з обсягу іноземних інвестицій⁸⁴.

Таким чином, Франція, Німеччина та Великобританія реалізували успішні іміджеві кампанії, що допомогли їм створити більш сучасний образ країни, зміцнити національну ідентичність і підвищити конкурентоздатність економіки. Такі приклади свідчать, що критерії

⁸³ Тюкаркина О. М. Имиджевые стратегии стран ЕС : Германия, Франция, Эстония / О. М. Тюкаркина // Дипломатическая служба. 2012. № 1. С. 21 – 22.

⁸⁴ Favre Ph. The New France – Breaking Through the Perception Barrier / Ph. Favre // Dinnie K. Nation Branding. Concepts, Issues, Practice. P. 240 – 241.

ефективності кампаній із національного брендингу можуть охоплювати наступні напрямки⁸⁵:

- 1) *комунікативна сфера* – посилюється частота позитивних і одночасно зменшується кількість негативних згадувань у всіх каналах ЗМІ, зростає впізнання всіх провідних брендів, що позитивно впливає на динаміку іміджу країни в цілому;
- 2) *економічна сфера* – зростає притік інвестицій, розширюється експорт на зовнішніх ринках;
- 3) *політична сфера* – розширюється міжнародне співробітництво, зростає політичний капітал довіри;
- 4) *соціальна сфера* – поліпшується якість життя, зміцнюється соціокультурна ідентичність;
- 5) *культурна сфера* – зміцнюється престиж символічного капіталу національної культури;
- 6) *сфера туризму* – динамічно розширюється туристичний ринок.

Отже, зазначені критерії ефективності іміджевої кампанії є значущими для сучасної держави. Таким чином, Україні слід зосередитися на головних напрямках, обрати пріоритети. Гіпотетично, якщо в сучасній ситуації доцільно відійти від широкого спектру негативно-сприйняття України, то розпочати можна з шостого пункту: добитися зниження негативних відгуків про країну, пов'язаних із гострими політичними, соціально-економічними й екологічними проблемами. Досягнути цього, на нашу думку, можна шляхом зміцнення національно-культурної ідентичності та посилення позитивних складових в іміджі України. Одночасно, щодо модернізації економіки, важливим є посилення при-

⁸⁵ Anholt S. Brand New Justice : The Upside of Global Branding. Oxford : Butterworth Heinemann, 2003. P. 146.

вабливості України для іноземних інвесторів і високих технологій.

Отже, на нашу думку, пріоритети для вітчизняної кампанії з ребрендингу можуть бути розставлені таким чином:

- 1) поліпшення загального іміджу країни. Наприклад, «Україна – країна невичерпних ресурсів і можливостей!»
- 2) зниження масштабів негативних відгуків про країну, пов'язаних із гострими політичними та соціально-економічними проблемами;
- 3) зміцнення національно-культурної ідентичності, почуття єдності нації, національної гордості: «Єдність народу – сила Держави!» «Сильна Держава – впевнений Народ!»;
- 4) привабливість країни для інвесторів, збільшення інвестицій, притік високих технологій: «Не втраť свій шанс!», «В Україні Ти вільний художник!»;
- 5) збільшення обсягів експорту національних торгівельних марок;
- 6) підвищення політичного та економічного впливу країни;
- 7) підвищення конкурентоздатності країни;
- 8) розвиток і зміцнення міжнародних зв'язків, партнерства та співробітництва;
- 9) приваблення туристів.

Існує думка, що імідж країни – це те, що стосується виключно держави. Проте, в дійсності, образ країни складається з іміджу її великих і малих міст. Наприклад, прибуваючи до України, іноземці, в першу чергу, знайомляться з її містами й регіонами. На основі відповідних вражень вони формують власне уявлення про Україну в цілому.

Дуже важливо, щоб у іміджевій політиці України брало участь громадянське суспільство. Кожний українець повинен розуміти, що імідж України – це спільна справа. Кожен українець формує репутацію своєї Вітчизни.

Влада може приділяти багато уваги просуванню позитивного іміджу країни, проте лише шляхом підвищення витрат на інформаційні іміджеві кампанії переломити ситуацію з поліпшенням образу країни неможливо. Спроби створення регіональних брендів є надзвичайно значущими для розроблення комунікативної стратегії держави. Слід зазначити, що життєздатність і ефективність будь-якого бренду напряму залежить від актуальності та продуманості його концептуального змісту, якості виконання та послідовності просування.

Неякісні та непрофесійні візуальні комунікації, набуваючи масового поширення на регіональному рівні, небезпечні тим, що завдають шкоди іміджу держави в цілому. У наслідок цього, здебільшого, формується сприятливе підґрунтя для «твінтерних» технологій, оскільки непривабливий іміджевий стиль завжди може стати здобиччю недоброзичливців, агресивних критиків та ін. Унаслідок цього може виникнути «революційна» відкрито деструктивна альтернатива.

Водночас, професійно сформований імідж регіону сприяє активному розвитку та процвітання відповідної території (адміністративно-територіальної одиниці). Однак іміджева привабливість регіону залежить не лише від його соціально-економічного та культурного потенціалу, а й від того, як цей потенціал використовується. Так, в умовах жорсткої конкуренції за інвестиції та людський капітал, успіх регіональної стратегії розвитку залежить і від іміджевої політики органів влади. Ефективна іміджева політика регіону дозволяє йому активно залучати інвестиції та креативних професіоналів.

Імідж регіону – це його стереотипізований образ у масовій свідомості. В цьому образі з'єднані в єдине ціле уявлення людей щодо соціокультурних, історичних, соціально-економічних, політичних і інших особливостей відповідної території держави. Суб'єктивне уявлення кожної людини про регіон може складатися як на основі конкретних особистих вражень, так і опосередковано, з матеріалів мас-медіа, літературних і кінематографічних джерел, на основі розповідей очевидців, чуток, домислів. Отже, імідж регіону має багатшарову структуру. Образ одного й того ж регіону в свідомості інших людей може суттєво відрізнятися.

Разом із цим зазначимо, що іміджем регіону можна й потрібно управляти. Саме культура здатна стати реальним локомотивом розвитку міст і територій держави, що володіє колосальним невикористаним символічним культурним капіталом. Важливо, щоб влада розуміла, що потенціал культури за довготривалістю та значущістю здатний переважити ресурси індустріального чи торговельного секторів економіки.

Так, світовий досвід переконує, що культура у вигляді культурних проектів і сценаріїв розвитку може вивести депресивні території й міста на новий рівень розвитку. Широко відомим є досвід іспанської Барселони, яка за 20 років із екологічно неблагополучного промислового центру перетворилася на чисте, відкрите культурне місто світового значення. Програма ребрендингу Барселони була заснована на активізації культурних і екологічних факторів: демонтаж морально й технічно застарілої промислової зони; виведення промислових підприємств за межі міста; регулярне проведення музичних і театральних фестивалів; реставрація пам'яток; організація Олімпіади; приваблення туристів. Наслідком культурної та екологічної іміджевої

програми стала капіталізація території, притік капіталів і людей, приваблених новим іміджем міста⁸⁶.

Формуючи імідж відповідної території, експерти рекомендують звернутися до її історії. В ній можна знайти багато напівзабутих видатних подій і героїв, якими можна й потрібно пишатися. Інформація про історію та культуру здатна використовуватися як відправна точка для розроблення іміджу території.

Сучасний імідж території має виконувати соціокультурні функції, найважливішими серед яких є:

- 1) створення цілісного враження про територію, формування її культурного образу;
- 2) презентація території з метою створення сприятливого враження про неї;
- 3) розвиток соціокультурних комунікацій, що акцентують зв'язок із історією та культурою;
- 4) благоустрій території.

Основним фактором під час проектування іміджу різних територій стають спільні цінності, емоції, ідеї. Так, люди хочуть почувати свою приналежність до певної спільноти, відчувати об'єднавчу силу ідей. Наприклад, Лондон – місто бізнес-перспектив і можливості одержання освіти. Тут люди відчують, що їх об'єднують схожі смаки. Бренд Стокгольма ґрунтується на гаслі «Створювати повчальний досвід», що приваблює ділових людей із усього світу, для яких важливі нові ідеї, досвід, технології, талант⁸⁷.

⁸⁶ Смирнов С. А. Культура как капитал : к вопросу о культурном сценарии развития Новосибирска / С. А. Смирнов // Antropolog.ru. URL: // <http://antropolog.ru/doc/projects/cultura> (дата звернення: 22.04.2013).

⁸⁷ Спирченко М. А. Образ, имидж и бренд туристского города / М. А. Спирченко // Архитектон [электронный журнал]. URL: http://archvuz.ru/2007_22/5 (дата звернення: 22.04.2013).

Достатньо ефективним може стати іміджевий сценарій, спрямований на формування образу міста як сучасного культурного центру, регіональної столиці. Так, кожне місто має унікальний соціокультурний образ. Саме місто є найстійкішим із усіх брендів. Саме він найменш вразливий із усіх видів брендів щодо політичних і економічних ризиків. Наприклад, образ Франції тісно асоціюється з Парижем як центром французької культури, а Єрусалим сприймається в якості духовного центру трьох релігій – християнства, іудаїзму та ісламу.

Практика світового брендингу свідчить, що, здебільшого, саме стратегія просування міст ставала серцевиною іміджу країни. Про це говорять відомі гасла: «I love New York», «Glasgow», «Smiles Better», «Sydney Freedom Capital», «London Olympic», «I Am Sterdam». Рекламу міст може виявитися ефективним інструментом зміцнення міжнародних економічних зв'язків країни, оскільки великі міста в сучасних умовах стають «командними пунктами» світової економіки.

Розвиток ідеї «міста – національні бренди» може сприяти вирішенню низки важливих державних завдань. Наприклад, концепція міст-брендів, що закладена в основу регіональної політики держави та планування її стратегічного розвитку, може підвищити конкурентоздатність регіональних товарів і послуг.

Серед актуальних завдань, пов'язаних із розвитком іміджевої стратегії України в комунікаційному просторі, можуть бути наступні:

- ☑ розроблення концепцій позиціонування іміджу міста й регіону в комунікаційному просторі;
- ☑ організація роботи зі зміцнення регіональної ідентичності громадян шляхом активізації історичної пам'яті, привернення уваги до істо-

ричних дат, культурних і наукових досягнень регіону;

- ☑ активізація діяльності центрів культури в регіоні з метою привернення уваги до культурних цінностей шляхом організації виставок, конференцій, форумів за участю місцевих діячів культури й мистецтва;
- ☑ створення системи місцевих комунікацій, активізація регіонального медіа-простору для просування перспективних ідей розвитку регіону в різних сферах;
- ☑ посилення конкурентоздатності регіональних підприємств;
- ☑ підвищення привабливості регіону для перспективних інвесторів, залучення до регіону нових підприємств;
- ☑ збільшення потоку ділових і звичайних туристів, розвиток екологічного туризму;
- ☑ привернення уваги центральної влади до проблем і досягнень регіону;
- ☑ підключення місцевого населення до вирішення регіональних проблем.

Іміджева політика регіону повинна бути спрямована на формування бренду території, що упізнається. Бренд регіону – це його унікальний яскравий позитивний образ, обумовлений оригінальними соціокультурними особливостями території, що став широко відомим громадськості. Бренд регіону – це його яскраво виражений імідж. Основою бренду можуть бути природно-кліматичні, історичні, соціокультурні особливості території.

У «просуванні» території діють два правила:

- 1) просування великого через мале;
- 2) закон новин.

Так, те, що відбувається на регіональній периферії, фактично невідоме пересічному жителю центрального регіону. Місцеві новини не пробиваються через так званий «інформаційний кокон», що сприяє розрізненості регіонів. Зважаючи на це, процес територіального брендингу повинен пробити цей «кокон». Експерти рекомендують взяти якомога більш значущу подію певного (відповідного) проекту та, грамотно розподіливши сили, пробити нею інформаційний «кокон». Наприклад, на один день на один рік для якоїсь цільової аудиторії середньостатистичне місто країни повинне виявитися привабливішим від будь-якого іншого міста в світі. Так, для джазменів всього світу Черкаси з міжнародним фестивалем джазу може стати цікавішим, ніж Париж чи Лас-Вегас. Коли інформаційний «кокон» буде прорвано і Черкаси «прозвучать» як на території України, так і далеко за її межами, жителі пишатимуться, що живуть саме в цьому місті.

Експертами розроблені критерії оцінки іміджевої привабливості регіону, серед яких:

- ☑ іміджева історія регіону;
- ☑ індекс цитування регіону в центральних і регіональних засобах масової інформації;
- ☑ інвестиційна привабливість регіону;
- ☑ історичні аспекти розвитку регіону;
- ☑ присутність регіональних ВІП-персон у центральному інформаційному полі;
- ☑ оцінка регіону лідерами громадської думки;
- ☑ туристична привабливість регіону;
- ☑ міжнародний імідж регіону;
- ☑ міжрегіональні зв'язки (міста-побратими, економічне співробітництво);

- ☑ участь у міжнародних, республіканських і регіональних виставках, ярмарках;
- ☑ індекс присутності в Інтернет-сфері.

Таким чином, регіональна влада має професійно та послідовно займатися проблемою просування іміджу своїх регіонів. Іміджеві питання повинні вирішуватися на науковій основі. Іміджеві акції на регіональному рівні мають здійснюватися шляхом наукового обґрунтування, базуватися на експертних рекомендаціях, ураховувати громадську думку. Грамотно побудована іміджева політика дозволяє значно підвищити інвестиційну привабливість регіону, збільшити фінансові надходження близько 20%.

Ефективний брендинг території можливий лише тоді, коли позитивний імідж регіону формують ідеї та образи, які поділяють більшість жителів регіону, надихаючись ними. Регіональній владі доцільно розуміти, що образ території неможна довільно сконструювати. Він повинен мати соціокультурні та історичні підвалини, ґрунтуватися на реальному соціально-економічному потенціалі регіону. Формування іміджевої стратегії має здійснюватися провідними експертами регіону: істориками, культурологами, економістами, політологами, соціологами, архітекторами та ін.

Важливо переконати регіональну еліту, що територіальний брендинг має бути модерновим, допомагаючи країні інтегруватися до світового комунікаційного простору за допомогою професійного піару, яскравої реклами та досягнень сучасного мистецтва. Проекти з брендування регіонів повинні бути довгостроковими.

Отже, регіональна влада має ставити перед собою стратегічні цілі, розраховані на тривалий період часу. Проте вже сьогодні українським регіонам важливо до-

сягнути первинних цілей – зростання економічного розвитку та підвищення рівня життя для того, щоб у регіони інвестувалися кошти, а люди не прагнули виїхати за кордон. У суспільній свідомості необхідно закріпити ідею про те, що територіальний брендинг не є самоціллю, а інструментом для підвищення якості життя місцевих жителів, що сприяє зростанню виробничих і експортних спроможностей регіону. Головною ціллю брендингу регіону є налагодження взаєморозуміння та взаємодії між владою і громадянами, які живуть в одному інформаційному й географічному просторі, а також створення територіальної ідентичності.

Ґрунтуючись на сучасній науковій базі, використовуючи новітні технології брендингу, регіони здатні вийти на новий рівень у своєму економічному та соціально-політичному розвитку та внести вагомий вклад щодо вдосконалення іміджу держави в цілому. Від вирішення іміджевих проблем можуть залежати плани з модернізації політичної системи й економіки, укладення модернізаційних альянсів із провідними партнерами та ін. Зважаючи на це, увага до територіального брендингу є важливою складовою сучасної іміджевої стратегії України.

5.2.1. Ділова гра

«Розроблення іміджевої стратегії держави»

Мета гри: освоєння прийомів розроблення іміджевої стратегії держави.

Організація гри: група слухачів (студентів) поділяється на дві підгрупи. Перша підгрупа та друга підгру-

па повинні презентувати та захищати власну іміджеву стратегію держави, що включає такі основні напрями:

- ☑ вироблення яскравої ідейної концепції та популярного гасла;
- ☑ системне охоплення всіх каналів масових комунікацій (можна виступити в регіональних, локальних (університетських, Інтернет-мережах));
- ☑ активізація зусиль публічної дипломатії (в т.ч. можна залучити до гри регіональних (місцевих) представників політичних партій, громадських організацій, закладів культури (культурних діячів, митців та ін.), етнічних груп, бізнесу тощо);
- ☑ мультиплікація (оживлення) розроблених підгрупою політичних міфів, що можуть «підігріти» інтерес нації до її історичних героїв;
- ☑ іміджеві атаки за допомогою особистої харизми слухачів (студентів);
- ☑ насичення торгівельних марок експорту (придуманих студентами/слухачами) соціокультурними символами;
- ☑ підключення відомих діячів науки та культури до іміджевого проекту (можна залучати до гри викладачів ЗВО, громадських діячів та ін.);
- ☑ розробка інформаційної кампанії, приуроченої національному святу;
- ☑ активізація діяльності організацій співвітчизників за кордоном (можна залучати до гри заробітчан, які перебувають в Україні; як варіант, можна призначити виконувати цю роль когось із студентів, слухачів підгрупи);
- ☑ пропаганда культурних пам'яток країни, туризму та ін. (наприклад, об'єктів «Золотої підкови Чер-

кащини»; або зокрема: Чигиринського району, м. Умані, м. Канева Черкаської області та ін.);

- ☑ пропаганда спорту (можна залучати спортсменів і функціонерів із сфери спорту).

Етапи гри

1. Обидві підгрупи здійснюють попередній аналіз ситуації.

2. Слухачі/студенти розподіляють ролі між собою.

3. У кожній підгрупі обирається керівник інформаційної кампанії (лідер) та призначаються експерти з найбільш важливих напрямів підготовки іміджевої стратегії держави.

4. Підгрупи творчо та креативно відпрацьовують основні напрями іміджевої стратегії держави, що були вказані вище.

5. Кожний слухач/студент одержує завдання від лідера підгрупи.

6. Під керівництвом відповідного лідера кожній підгрупі слід розробити власну концепцію іміджевої стратегії держави.

7. Лідер першої підгрупи виносить на загальне обговорення іміджеву стратегію держави (презентує її). Після цього експерти (слухачі/студенти) дають їй розгорнуте обґрунтування. Проводиться дискусія, в якій: студенти/слухачі другої підгрупи, конкуруючи з колегами із першої підгрупи за одержання контракту на розробку іміджевої стратегії від Держави, вишукують слабкі місця Стратегії, ставлять незручні для конкурентів питання, намагаючись знизити цінність розробленої першою підгрупою іміджевої стратегії держави («Нічого особистого – це бізнес!»). Члени першої підгру-

пи аргументовано намагаються знівелювати упереджені нападки конкурентів із другої підгрупи.

8. Після цього ситуація кардинально змінюється. Презентацію власної іміджевої стратегії держави здійснює друга підгрупа за аналогічним сценарієм.

9. На наступному етапі обидві підгрупи, повинні сформулювати єдину іміджеву стратегію держави, вилучивши слабкі (незахищені, малоаргументовані, нереалістичні тощо) її складові, що були «розбиті» в ході обговорень.

10. Здійснюється пошук балансу інтересів із заданих параметрів гри. Відбувається корегування іміджевої стратегії держави.

11. Підведення підсумків гри.



Розділ 6

ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

6. 1. Психологія публічної комунікації керівника

СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ – це явище, яке характеризує внутрішню властивість суспільства, що впливає з його системної природи, суспільного характеру праці, процесу спілкування людей в процесі праці та в житті.

Його зміст полягає у цілеспрямованому впливі на суспільство і на окремі його ланки з метою їх упорядкування, удосконалення та розвитку.

Без управління неможливе цілеспрямоване функціонування суспільства.

Отже, **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ** – це спосіб керівництва людьми, їх поведінкою та діяльністю; це галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську дійсність; це функція керівництва пов'язана з плануванням, добром, розвитком, використанням, мотивацією людських ресурсів для владарювання над ними.

Для цього необхідні: знання та навички, які мають входити до складу базового інтелектуального комплексу керівника:

- ☑ уміння вільно орієнтуватися в соціально-економічному та суспільно-політичному просторі, відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію;
- ☑ володіння аналітичним мисленням, розуміння сучасних проблем менеджменту, технологією адміністративної роботи, здатністю продукувати нові ідеї, приймати управлінські (владні) рішення, застосовувати соціальні технології.

Ролі керівника:

1) *міжособистісні ролі:*

- а) глава (формальний керівник організації чи структурного підрозділу) втілює керівництво у зовнішніх і внутрішніх взаємодіях;
- б) лідер (фактичний керівник) надихає людей та веде їх до намічених цілей, поєднуючи потреби окремих людей та організації;
- в) з'єднуюча ланка – забезпечує та підтримує зв'язки та взаємодії, необхідні для ефективної роботи;

2) *інформаційні ролі:*

- а) збирач – збирає та оцінює необхідну інформацію про те, що відбувається в організації та за її межами;
- б) представник – передає інформацію за межі організації або підрозділу для забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім оточенням;
- в) поширювач – забезпечує інформаційні потоки всередині організації або структурного підрозділу;

3) *ролі в прийнятті рішень:*

- а) ініціатор – приймає рішення про доцільні зміни та шляхи їх упровадження;

- б) ліквідатор проблем – вирішує непередбачувані проблеми, що виникли, а також усуває перепони;
- в) розподільувач ресурсів – приймає рішення про розподіл ресурсів, в тому числі часу, грошей, людей, обладнання;
- г) ведучий переговорів – веде переговори для ефективного прийняття рішення з урахуванням різних точок зору.

Міжособистісна поведінка людини буде подібною поведінці, засвоєній в її ранніх міжособистісних відносинах, особливо з батьками.

Рекомендації щодо міжособистісних відносин:

- ☑ взаємодіючи з тими, хто стоїть нижче за Вас на соціальних щаблях, Ви відтворюєте стиль спілкування з Вами Ваших батьків. Згадайте, чи була Вона для Вас прийнятною, чи сприяла вона доброму взаєморозумінню. Якщо вони вдавалися до покарань, чи не викликало це у Вас бажання помсти або прагнення до непокори? Можливо, Ви ніяковіли та замикалися в собі, не змогли проявити власних кращих якостей. Те ж може відбутися з Вашими підлеглими або послідовниками;
- ☑ взаємодіючи з більш високопоставленими фігурами, Ви відтворюєте свою манеру спілкування з батьками. Постарайтеся не грубити їм та не підлабузнюватися. Завжди можна дотриматися субординації та мати рівні, шанобливі стосунки. Пам'ятайте, що збереження або підвищення самооцінки важливе як для Вас, так і для Ваших партнерів із взаємодії;
- ☑ намагайтеся оточувати себе людьми добре сумісними з Вами. Якщо Вам подобається дару-

вати іншим тепло та любов, Ваше оточення має потребувати цього. Якщо у Вас є схильність усіх перевіряти та контролювати, то можна знайти людей, яким це подобається. Головне, щоб вони не лише добре знали свою справу, а й не страждали від Вашого стилю взаємодії. Інакше результативність спільних дій може постраждати;

- ☑ якщо Ви відчуєте, що весь час стурбовані відображенням чийось агресії, це пояснюється підсвідомою турботою про збереження свого психологічного простору. Проаналізуйте, наскільки насправді є серйозною загроза вторгнення в нього;
- ☑ якщо у Вас сильна схильність до домінування, пам'ятайте, що це не всім подобається. Взаємодіючи з іншими керівниками, аналізуйте, чи є реальні підстави для Вашого домінування над ними. Є вірогідність, що домінування викличе протидію;
- ☑ підозрілість нерідко притаманна керівникам. Важливо, щоб вона не вийшла за межі норми та не перетворилася в «параною». Пошук ворога в кожній шафі чи корзині для сміття зробить Ваше життя нестерпним. Якщо Ви добра людина і добре розбираєтеся в людях, значить, у Вас нормальне оточення, якому не потрібно Вам шкодити. Постарайтеся зрозуміти, кого Ви образили у своєму оточенні та зробіть так, щоб Вас пробачили. Це знизить імовірність того, що Ваші підозри стануть обґрунтованими;
- ☑ Ви, імовірно, зрозуміли, що маніпулювання людьми Вам притаманне. Не робіть це грубо, не давайте людям підстав відчувати себе пішаком у Вашій грі. Дайте їм можливість зрозуміти, що разом ви робите спільну справу;

- ☑ керуючи групою дискусією під час вироблення альтернатив рішення, дайте шанс кожному експерту висловити свою точку зору. Не оцінюйте якість їх повідомлень, не принижуйте тих, хто сьогодні не зміг заблищати. Відсутність страху перед Вами та неприємними коментарями, спокійні та доброзичливі відносини допоможуть Вашим експертам проявити себе з кращого боку;
- ☑ односторонній – не завжди бездоганний експерт Вашої позиції. Обговорюючи свою точку зору з критиками, ви «шліфуєте» її в полеміці, бачите її слабкі сторони;
- ☑ спілкуючись із іншим керівником, Вам важливо встановити, чи розвинена в нього схильність до домінування. Якщо розвинена, то «прямолінійні» змагальні відносини з ним можуть ускладнити досягнення цілі.

У публічній комунікації важливу роль відіграють команди.

КОМАНДА – це невелика кількість людей (частіше 5-7, рідше 15-20), які поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності; мають взаємодоповнюючі навички; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати; здатні змінювати функціонально-рольову співвідносність (виконувати будь-які ролі); взаємовизначають належність свою та партнерів до цієї команди.

Типові психологічні ролі в команді:

ГОЛОВА – обирає шлях яким команда рухається вперед до спільних цілей, забезпечуючи найкраще ви-

користання її ресурсів; вміє виявляти сильні та слабкі сторони команди і забезпечити найбільше застосування потенціалу кожного учасника команди. Ним може бути кожна людина, не обов'язково офіційний лідер;

ОФОРМЛЮВАЧ – надає закінченої форми діям команди, спрямовує увагу та намагається надати певні рамки груповим обговоренням і результатам спільної діяльності;

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ – висуває нові ідеї та стратегії, приділяючи особливу увагу головним проблемам, з якими зіштовхується команда;

КРИТИК – аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї та пропозиції таким чином, щоб команда могла прийняти збалансоване рішення. У більшості випадків така людина виступає як скептик, урівноважуючи оптимістичні пропозиції оформлювача та генератора ідей. Критик добре знає, що нові технології зовсім не завжди спрацьовують, обіцянки постачальників про можливості нових засобів іноді не справджуються і все може піти не так, як було заплановано;

РОБОЧА БДЖІЛКА – перетворює плани та концепції в практичні робочі процедури, систематично та ефективно виконує прийняті зобов'язання. У той час як оформлювач надає закінченої форми великим технологічним рішенням, генератор ідей пропонує радикально нові ідеї, а критик за-

ймається пошуком слабких місць у цих пропозиціях, робоча бджілка працює і видає результати. Проте, сама вона не здатна принести результат, оскільки не володіє необхідною широтою світогляду;

ОПОРА КОМАНДИ – підтримує силу духу в учасниках команди, надає їм допомогу в складних ситуаціях, намагається поліпшити взаємовідносини між ними в цілому, сприяє підняттю командного духу. Виконує в команді роль дипломата;

ЗАВЕРШУЮЧИЙ – підтримує в команді наполегливість у досягненні цілі, активно прагне відшукати роботу, що потребує підвищеної уваги і намагається, наскільки можливо, позбавити команду від помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю;

ЗДОБУВАЧ – виявляє та сповіщає про нові ідеї, розробки, ресурси, що є за межами процесної команди, налагоджує зовнішні контакти, що можуть бути корисними для команди та проводить усі наступні переговори. Завжди знає, де відшукати персональний комп'ютер, вільний конференц-зал, додатковий робочий стіл чи інший ресурс, що необхідний команді.

Для ефективної роботи команди необхідно дотримуватися наступних вимог:

- ☑ чітке розуміння кожним членом команди своїх ролей;

- ☑ прагнення до співпадіння в команді формальних-технічних і неформальних – психологічних ролей, тобто, якщо людина – призначений наказом лідер, то бажано, що вона була неформальним лідером;
- ☑ члени команди мають добре взаємодіяти один-з-одним та мати взаємну повагу до професійних якостей один-одного;
- ☑ усі члени команди повинні мати чітке розуміння про модель процесу, що буде використовуватися в ході виконання робіт;
- ☑ кожний член команди має ґрунтовно знати всі аспекти плану процесу.

На думку Ніколо Макіавеллі, ефективний вплив на людей в управлінні передбачає знання причин їхніх вчинків, інтересів, прагнень, захоплень і психологічних особливостей людської природи.

Існують шість блоків найбільш впливових особистісних характеристик політиків:

- ☑ уявлення політичного лідера про себе самого;
- ☑ потреби та мотиви, що впливають на політичну поведінку;
- ☑ система найважливіших політичних переконань;
- ☑ стиль прийняття політичних рішень;
- ☑ стиль міжособистісних відносин;
- ☑ стійкість до стресу.

На думку У. Джемса, наша самооцінка може бути вираженою як відношення наших досягнень до наших претензій.

На думку Є. Соколової, під соціальною орієнтацією слід розуміти почуття автономності як протилежність почуттю залежності від інших людей в самовизначенні.

Американські вчені Д. Оффер та Ч. Строзаер розглядають образ Я-політика, який відповідає загальній сумі сприйняття, думок і почуттів щодо себе. Це Я-образ, у якому Я розділене на шість частин:

- ☑ фізичне Я;
- ☑ сексуальне Я;
- ☑ сімейне Я;
- ☑ соціальне Я;
- ☑ психологічне Я;
- ☑ долаюче конфлікти Я.

Фізичне Я – це уявлення політичного лідера про стан свого здоров'я, фізичну силу чи слабкість. Політичний лідер має бути достатньо здоровим, щоб нездужання не було перепоною його діяльності.

У політологічній та психологічній літературі були описані страждання президентів США Рузвельта, Вільсона та Кеннеді через їх нездужання. Відомі переживання Гітлера і Сталіна через їх фізичні вади.

Стосовно *сексуального Я*, то без сумнівно, Президентом сучасної розвинутої держави не може стати гомосексуаліст чи ексгібіціоніст. Історії відомі тирані, які відрізнялися патологією сексуальної сфери та страждали на різні сексуальні збочення.

Сімейне Я є дуже важливим елементом особистості політика. Окремі політичні лідери долають травми, завдані сім'єю в дитинстві, а інші – ні. Та стаючи лідерами, вони переносять фрустрації зі свого дитинства на оточення в державі та світі.

Соціальне Я свідчить про здатність політичного лідера вести переговори, стимулювати своїх колег до виявлення їх кращих якостей, використовувати навички міжособистісних відносин для ефективної роботи з

різноманітними, в тому числі – ворожими групами людей, з лідерами інших країн.

Психологічне Я становлять уявлення про свій внутрішній світ, фантазії, мрії, бажання, ілюзії, страхи, конфлікти – найважливіші аспекти життя політичного лідера. З. Фрейд говорив, що психопатологія – наслідок повсякденного життя.

Як і у пересічних громадян, у лідерів немає вродженого імунітету від невротичних конфліктів, психологічних проблем, а, іноді, більш серйозних форм психопатології, таких як психоз.

Чи страждає політик від усвідомлення власних страхів чи ставиться до них спокійно або з гумором – це проявляється в його поведінці, особливо в періоди послаблення самоконтролю.

Долаюче конфлікти Я, становить уявлення політичного лідера про свою здатність до творчого подолання конфліктів та віднайдень нових рішень для старих проблем. Лідер має володіти достатніми знаннями та інтелектом, щоб змогти сприйняти проблему. Він має бути достатньо самовпевненим під час прийняття політичних рішень, щоб змогти передати цю впевненість іншим.

Інший аспект *долаючого конфлікту Я*, – це усвідомлення лідером своєї здатності до подолання стресів, пов'язаних з його роллю та діяльністю на посту, наприклад, глави держави.

Розглянемо *Я-концепції*.

Політики зі складною Я-концепцією мають тенденцію прагнути до одержання більшої інформації перед прийняттям рішення та більш імовірно сприймуть інформацію від інших осіб, ніж ті, хто не володіють складною Я-концепцією.

Політики зі складною Я-концепцією мають властивість легше асимілювати як позитивну, так і негативну інформацію й таким чином реагувати на ситуацію на основі зворотного зв'язку.

У той же час, чим вища самооцінка у політиків, тим гірше вони реагують на ситуацію, тим нижча їх реактивність. Проте, вони менш залежні від зовнішніх обставин і мають більш стабільні внутрішні стандарти, на яких базують свою самооцінку.

Політичні діячі з низькою самооцінкою є більш залежними від інших людей і є більш реактивними. Вони є більш чутливими до зворотного зв'язку і змінюють свою самооцінку в залежності від схвалення чи несхвалення інших.

Самооцінка політичного лідера накладає важливий відбиток на зовнішньо- та внутрішньополітичні курси країни. Якщо у нього упродовж життя сформувалася занижена самооцінка, то його постійне незадоволення собою може стати рушійною силою, що буде штовхати його на взяття нових бар'єрів у сфері зовнішньої чи внутрішньої політики.

Наприклад, діяльність Леніна, Сталіна, Ніксона, Рейгана, Дудаєва, Саддама Хусейна. Кожною своєю перемогою вони доводили собі, що чогось варті. Проте, взяті бар'єри їх вже не тішили.

Лідери держав із завищеною самооцінкою, переоцінюючи власні якості політика та головнокомандувача, не помічають загальної зовнішньої і внутрішньої реакції не свій курс на міжнародній арені.

Вони хизуються власним успіхом навіть якщо він міфічний та відносять критику на адресу ворожих заздрісників. Майже ніякі наслідки не здатні примусити такого лідера здригнутися від думки про те, до чого можуть призвести його вчинки.

Другий тип лідерів із завищеною самооцінкою, зіштовхуючись із недооцінюванням їх політики як у державі, так і за кордоном, дуже страждають від афекта неадекватності.

Коли політика таких лідерів будувалася з їх власної точки зору на принципах високої моралі або ж здавалася їм продуманою та продуктивною, а була сприйнята як безглузда чи зверхня, тоді вони йшли на несподівані кроки. І чим більше ображалися та переживали, тим частіше повторювали аналогічні політичні акції, викликаючи ще більше обурення.

Наприклад, американський президент Джонсон дуже страждав від того, що в'єтнамська війна стала викликати негативне ставлення в США і світі. Його близькі радники відмічали, що отримавши повідомлення про негативну реакцію щодо його політики, він ображався, що його не цінують, не люблять, не розуміють і віддавав наказ про чергове бомбардування В'єтнаму і коло замикалося.

Лідери з адекватною самооцінкою є кращим зразком партнерів на політичній арені. Їх зовнішня та внутрішня політики не мотивована прагненням до самоствердження, а зворотний зв'язок між наслідками акцій та ними самими працює неухильно. Лідер, який адекватно оцінює власні політичні можливості, поважно та високо оцінює інших лідерів. Не боячись, що його принизять, образять, обійдуть, твердо знаючи власну високу ціну, вважаючи себе не гіршим за тих, з ким йому доводиться взаємодіяти, такий лідер буде вести політику, яка дозволила б досягнути поставлених цілей та дала б обопільну вигоду. Відсутність невротичного компонента в самооцінці призводить, як правило, до його відсутності і в політичній поведінці.

Виділяють три типи причин через які влада для політичного лідера є бажаною:

- ☑ щоб домінувати над іншими або обмежувати дії інших, створювати їм рамки;
- ☑ щоб інші люди над ним не домінували або не втручалися в його справи;
- ☑ щоб здійснювати політичні досягнення.

Існують шість видів поведінки, що є індикаторами прагнення політика до влади:

- ☑ небажання дозволити іншим розділити з ним дійсну чи передбачувану владу;
- ☑ небажання одержувати поради стосовно своїх функцій;
- ☑ небажання делегувати іншим вирішення завдань, які, на переконання політичного лідера, належать до його прерогативи влади;
- ☑ небажання консультуватися стосовно власного функціонування з тими, хто хотів би розділити з ним владу;
- ☑ небажання інформувати інших стосовно свого функціонування під час здійснення реальної чи перспективної влади;
- ☑ бажання винаходити та нав'язувати організовані системи функціонування іншим дійовим особам на політичній арені.

Види ейфоричних почуттів, що виникають у політичного лідера, при компенсації різних компонентів низької самооцінки за рахунок здійснення влади:

- ☑ почуття власної незначущості компенсується почуттям унікальності;
- ☑ почуття моральної недосконалості компенсується почуттям переваги;

- ☑ почуття слабкості компенсується почуттям володіння вищою силою;
- ☑ почуття посередності компенсується почуттям володіння вищими здатностями;
- ☑ почуття інтелектуальної неадекватності компенсується почуттям інтелектуальної переваги та компетенції.

Обов'язок керівника – постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути позитивним і негативним, передумовою яких є:

- ☑ індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль керівництва, масштаб влади;
- ☑ наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світоглядів, способів мислення.

Усе це неоднаково піддається впливу, виявляється в індивідуальній поведінці підлеглих. Особисті принципи підлеглого можуть суперечити принципам або політиці організації, наслідком чого можуть бути психологічні бар'єри, конфлікти.

Джерелами влади керівника над підлеглим є:

- ☑ чинне законодавство, межі посадової компетенції в організації;
- ☑ використання винагород (підвищення заробітної плати, встановлення премій, доплат, надання змоги використовувати у найзручніший час відпустки, виконувати цікавішу, бажанішу роботу);
- ☑ використання примусу (здатність отримати бажану згоду під тиском і страхом покарання, тобто, доган, пониження у посаді, звільнення з посади, інколи фізичного насилля). Формами примусу є критика, присутність керівника під час виконання роботи його підлеглими;

- ☑ референтна влада базується на привабливих особистісних якостях керівника. Намагання співробітників бути схожими на такого керівника наділяють його додатковою владою над ними;
- ☑ влада, заснована на досвіді виявляється у визнанні, що індивід наділений недоступними для інших спеціальними знаннями.

Стосовно відмінностей особистісних та інституційних джерел влади, джерелом влади в управлінні також є:

- ☑ ресурси фізичної влади (можливість вплинути на дії інших індивідів);
- ☑ ресурси економічної влади;
- ☑ ресурси влади знань (адміністративні, технічні);
- ☑ ресурси нормативної влади (обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив).

Відповідно, владні відносини – це можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

Утвердженню авторитету керівника сприяють: здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, стійкість до стресу, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість, практично-психологічний розум, психологічний такт, енергійність, перспективність мислення, вміння приймати творчі рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення, концентрація уваги на розв'язання проблем, а не на виявлення винуватців.

Стилі керівництва:

- ☑ **авторитарний** – керівник ухвалює рішення одноособово: надмірна централізація влади;

ігнорування думки спеціалістів; перекладення відповідальності на нижчі рівні, на виконавців; застосування різних соціально-психологічних механізмів впливу аж до аморальних (інструктаж, тиск, погрози, категоричність висловлювань тощо); нетерпимість до критики на свою адресу, прийняття рішень без згоди більшості; недовіра до підлеглих, нехтування реальним людським потенціалом, обмеження спілкування з підлеглими, реального взаємовпливу, байдужість до індивідуальних особливостей підлеглих, до міжособистісних стосунків, віддаленість у неформальних відносинах, холодність і офіційність. На такого керівника вказують його одяг, манера говорити, міміка, жести, що розраховані на викликання до себе особливої поваги, готовності до покори, страху.

- ☑ **демократичний стиль** виражається через поради, делегування повноважень і відповідальності співробітникам, переконання, навчання тощо. В установах, де керівники дотримуються демократичних засад управління, керівники нижчої ланки репрезентують і захищають інтереси співробітників перед вищим керівництвом. Вважаючи себе належним до групи, керівник-демократ може впливати на окремих осіб безпосередньо або через групу.

У цьому сенсі на індивіда ефективно впливають такі психологічні чинники: наявність у групі людей, які для нього є основним джерелом духовності, прикладу; засвоєння особистістю позитивних соціальних норм і ціннісних орієнтацій, що формуються в групі під час взаємин; відпрацювання індивідом у групі своїх умінь

і навичок; можливість індивіда правильно сприймати і оцінювати себе, зберігати позитивне і позбуватися недоліків завдяки отримуваним від учасників групи інформації; спрямування групою на індивіда необхідних для його розвитку позитивних емоцій.

Водночас, уникаючи групи, керівник не зможе на неї впливати.

Слід урахувати, що група може чинити й негативний вплив на окремих осіб: психологічний тиск; несприйняття оригінальних ідей; спонукання індивіда поводитися не так як він вважає за потрібне; відсутність належної дисципліни в організації;

ліберальний стиль часто аналогічний бездіяльності керівника за деякої зовнішньої його активності. Насправді, від нього нічого не залежить, він нічого не вирішує, оскільки не намагається чи нездатний примати рішення.

ЛІБЕРАЛ – людина невлипова, що є наслідком невпевненості, непрофесіоналізму, слабкої сили волі, надмірної довірливості тощо. За таких умов керівні повноваження можуть перейти до неформального лідера, який виявляє ініціативу в розв’язанні управлінських рішень, а часто й перехоплює владу у керівника-ліберала, що дезорганізовує управління, знижує його ефективність.

Однак, інколи, ліберальний стиль керівництва виявляється ефективним, а керівник впливовим за умов: індивідуалізованої організації праці, вткнення керівником лише контролюючих функцій; функціонування групи як колективу інтелектуалів, де утвердилася вільна, творча атмосфера; високий рівень відповідальності та свідомості у групі.

Штучні прийоми (види) здобуття авторитету:

- ☑ *пригнічення* (прагнення керівника демонстрацією переваги у правах, погрозами скористатися владою, тримати підлеглих у постійній напрузі);
- ☑ *резонерство* (керівник вважає, що постійні повчальні бесіди посилюють його вплив на людей);
- ☑ *педантизм* (схильність керівника до суцільного контролю, дріб’язковості);
- ☑ *підкуп* (винагорода за працю безпосередньо залежить від особистих примх керівника, що породжує особисту відданість підлеглих керівникові);
- ☑ *відстань* (намагання керівника дистанціюватися від підлеглих, що, на його думку, має посилити вплив на них);
- ☑ *добродія* (неправильне розуміння сутності доброти до підлеглих за низької вимогливості);
- ☑ *чванство* (зверхність, роздута пихатість, надмірне захоплення владою).

Розглянемо переконання, що впливають на поведінку.

Переконання є чимось закінченим, неподатливим, стійким і незмінним (Микола Шелгунов).

Коли у людини є дійсно якісь переконання, то ні співчуття, ні повага, ні дружба, ні любов, ніщо, крім реальних доказів, не в змозі змінити в цих переконаннях жодної дрібної подробиці (Дмитро Писарев).

Система переконань виконує три взаємодоповнюючі функції:

- ☑ допомагає визначити ситуацію та встановити її найбільш значущі характеристики і особливості;
- ☑ створює засоби для розуміння політичної, міжнародної, внутрішньополітичної та внутрішньоорганізаційної систем і потенціали діяльності в них;

- ☑ задає параметри, які встановлюють коло можливих дій та пріоритетів серед них.

Правила щодо зміни переконань:

- ☑ якщо Ви виявили, що Ваші переконання надто жорсткі і Ви не готові змінювати їх навіть тоді, коли того вимагають обставини, намагайтеся зрозуміти, що стримує Вашу гнучкість. Пам'ятайте, що у світі, який змінюється необхідно змінювати власні переконання стосовно природи конфліктів, відносин з ворогами і партнерами для того, щоб впливати на події;
- ☑ якщо Ви виявили, що недостатньо прагматичні (раціональні), схильні до моралізації, намагайтеся змінити свої переконання, оскільки прагматична система переконань зробить Вас більш гнучкими у Вашій діяльності. Моралізування в державній службі може стати для Вас згубним. Якщо зміна Ваших переконань для Вас неможлива, Ви можете змінити професійну діяльність;
- ☑ якщо Вам притаманні сильні націоналістичні переконання, намагайтеся зрозуміти інші нації та держави з точки зору їх достоїнств і вигоди, яку можуть принести доброзичливі відносини з їх представниками;
- ☑ якщо Ви вважаєте кращим для переговорів момент, коли їх можна вести з позиції сили, подумайте, що, іноді, вигідно виграти обом сторонам, бо програвший, майже завжди, намагається взяти реванш;
- ☑ державний службовець може і має контролювати події, щоб діяти успішно. Якщо Ви думаєте, що Ви повністю можете їх контролювати, то Ви помиляєтесь – це неможливо.

Завжди виявляться непередбачені фактори.

Якщо Ви переконані, що не у Ваших силах контролювати події, не чекайте, поки ці події відбудуться. Постарайтеся навчитися прогнозувати ситуації та поведінку основних дійових осіб. Пізніше Вам самим захочеться впливати на них.

Пам'ятайте, Ваш контроль і вплив у певних межах можливий, якщо прогноз подій і їх наслідки у поєднанні з Вашою впевненістю в собі змінять Ваші переконання;

якщо Ви хочете краще розуміти поведінку іншої людини, намагайтеся зрозуміти її систему переконань. Пам'ятайте, що риторика державної служби здатна вуалювати прагматизм і може ввести Вас в оману.

Поради щодо прийняття управлінського рішення.

Рішення державця стосовно приватних справ підданих мають бути безповоротними (Ніколо Макіавеллі).

Ось чому обережний державець, коли настає час застосувати натиск, не вміє цього робити і тому гине, а якби його характер змінювався в лад із часом і обставинами, благополуччя його було б постійним.

Під стилем прийняття рішення слід розуміти індивідуальні методи та компоненти:

- ☑ підхід до одержання нової інформації;
- ☑ характеристики мислення;
- ☑ переваги певній величині ризику;
- ☑ здатність до аналізу та синтезу;
- ☑ інформаційні процеси;
- ☑ здатність протистояти двулічності.

Поради щодо прийняття рішень:

- ☑ якщо Ви виявили у себе небажання дізнаватися інформацію, що заперечує Вашу точку зору, подумайте про те, що життя завжди є складнішим від Ваших гіпотез. Можливо, ця інформа-

ція допоможе Вам знайти оригінальний підхід до вирішення проблеми. Ефективне рішення – це завжди успіх;

- ☑ не покладайтеся на інформацію, що надходить із єдиного джерела. Це джерело може помилятися чи брехати Вам. Різні не пов'язані між собою джерела інформації допоможуть Вам зрозуміти реальну інформацію;
- ☑ якщо Вам складно проаналізувати проблему до дрібниць або відновити цілісну картину детально, доручіть це зробити експертам;
- ☑ ефективному рішенню мають сприяти аналіз проблеми та інтеграція всієї інформації про ситуацію. Пам'ятайте, що в період, перед кризою, Ваша здатність до поєднання різної інформації може знизитися;
- ☑ у всіх людей є власні стереотипи мислення та сприйняття. Постарайтеся зрозуміти, які стереотипи більш за все впливають на Ваше бачення ситуації. Ви зможете відмовитися від окремих із них, якщо припините розглядати об'єкти через призму «всі». Стереотипи на кшталт «хабарники, кар'єристи» заважають Вам знайти корисних партнерів серед співробітників;
- ☑ схильність до ризику або обережності сформувалася у Вас ще до початку службової кар'єри. Однак, Ви можете її контролювати та управляти нею в залежності від ситуації. Пам'ятайте, що нерішучість не дорівнює обережності, невиправданий ризик не тотожний сміливості. Не соромтеся зайвий раз зважити всі плюси та мінуси наслідків вашого рішення. Наслідки можуть стати важчими та небезпечнішими, ніж це здаватиметься на перший погляд.;

- ☑ прагнення зберегти догматизм, дуже ускладнить пошук нових рішень у складних ситуаціях. Намагайтеся зберегти гнучкість, оскільки Ви, як державний службовець, будете мати успіх, якщо ефективно вирішите проблему, а не станете зосереджуватися на збереженні традицій.

Існують три стилі керівництва груповим прийняттям зовнішньополітичних рішень: авторитарний, демократичний та відсторонений.

Їх не можна ототожнювати зі стилями політичного лідерства, що мають аналогічні назви.

Авторитарний стиль керівництва групою під час вироблення політичних рішень має особливості:

- ☑ політичний лідер особисто звертається до членів групи щоб дізнатися їхню думку у зручному для себе порядку;
- ☑ він не припиняє аргументацію співрозмовника, якщо вважає її неправильною чи не схожою з його позицією;
- ☑ він дає знати кожному учасникові групи його місце та роль;
- ☑ він самостійно робить вибір із запропонованих альтернатив.

Демократичний стиль групового прийняття зовнішньополітичних рішень:

- ☑ всі учасники групи висловлюються у вільному порядку;
- ☑ кожний з них аргументує свою точку зору;
- ☑ політичний лідер бере участь в дискусії нарівні з усіма;
- ☑ вибір робиться, виходячи з точки зору, що перемогла серед експертів.

Відсторонений стиль керівництва груповим прийняттям зовнішньополітичних рішень:

- ☑ невтручання в порядок та зміст групової дискусії експертів;
- ☑ аргументація кожного експерта заслуховується повністю;
- ☑ політичний лідер не висловлює власної точки зору і, в кращому разі, ставить питання;
- ☑ рішення приймається ним після дискусії одноосібно і, здебільшого, у відриві від альтернатив, вироблених у ході обговорення.

Особливості, що властиві тому чи іншому стилю прийняття політичних рішень:

- ☑ здатність викликати довіру у партнерів;
- ☑ уміння налагоджувати відносини зі «своїми» та «чужими»;
- ☑ здатність до урегулювання міжособистісних конфліктів;
- ☑ здатність привернути до себе співрозмовників.

У ході публічної комунікації слід пам'ятати, що:

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – усвідомлення індивідом, соціальною групою, народом свого обов'язку перед суспільством, людством, аналіз суті та значення своїх вчинків, діяльності, узгодження їх із обов'язками і завданнями, що виникають у зв'язку з потребами суспільного розвитку.

СОВІСТЬ – здатність особистості здійснювати моральний самоконтроль, самотійно формулювати для себе моральні обов'язки, вима-

гати від себе їх виконання та здійснювати самооцінку вчинків.

УСВІДОМЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ – відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто, розуміння смислу і значення дій та їх наслідків.

АВТОРИТЕТ – вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

ЛІДЕРСТВО – взаємини домінування та підкорення, влади та дотримання в системі міжособистісних відносин у групі.

ВЛАДА – здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, примусу.

6.2. Стратегія підготовки політичного лідера та політичного керівника в системі державного управління

З апровадження демократичного врядування з елітним державним управлінням є однією з передумов розвитку України як правової держави утвердження верховенства Конституції України, що забезпечить реалізацію прав і свобод українського народу. З огляду першочергової уваги потребує формування політичного лідерства в системі державного управління, особливої уваги вимагає підготовка керівних кадрів з державного управління, які обіймають політичні посади в органах виконавчої влади.

Утвердження верховенства права вимагає політичного лідера, який відповідає українському суспільству сьогодення, має високі моральні якості, фундаментальні міждисциплінарні знання, професійні якості в державному управлінні.

Сучасний період життєдіяльності Української держави все більше переконує, що державне управління є особливий соціально-політичний інститут який потребує суттєвої модернізації для виконання державою основної функції у XXI ст. – функції геополітичного врядування та суспільної координації.

По суті, йдеться про необхідність формування нової парадигми державного врядування, успішність якого має обов'язково екстраполюватися на гідний індекс людського розвитку громадян і, як наслідок, на стратегічно-геополітичні перспективи розвитку Української держави.

Українські реалії свідчать про потребу професійного становлення корпусу політичних лідерів, представників адміністративно-політичної еліти – відносно самостійної, привілейованої групи вищих керівників державного управління, що зобов'язана володіти професійно-особистісними та соціальними якостями, які забезпечать їм участь у прийнятті та реалізації політичних та державно-управлінських рішень.

Саме орієнтація корпусу політичних лідерів на державні інтереси та збереження національних цінностей нині постає передумовою для організації і підтримання ефективної взаємодії у форматі: «державна – громадяни – громадянське суспільство – управлінці-політики – державні службовці – держава».

Політичне лідерство постає як процес міжособистісної взаємодії, в ході якого політики та управлінці наділені реальними владними повноваженнями, здійснюють легітимний адміністративно-державний управляючий вплив на громадян та суспільство шляхом прийняття та реалізації політично-управлінських рішень державного значення.

Проведений аналіз свідчить, що проблемі лідерства в управлінні в цілому та політичного лідерства зокрема значну увагу приділено у теорії державного управління, філософії, кадровому стратегічному, політичному, інноваційному менеджменту, політичних та психолого-педагогічних науках. Причому у різні історичні епохи проблема лідерства в управлінні державою розглядається щоразу по-новому видатними філософами,

мислителями, політиками, теоретиками і практиками управління.

Особливу увагу, у зв'язку з цим, заслуговують праці Конфуція, Демокрита, Сократа, Платона, Аристотеля, Цицерона, Плутарха, А. Августина, Т. Аквінського, Н. Макіавеллі, Т. Мора, Т. Гоббса, Ф. Вольтера, Д. Локка, Ш. Монтеск'є, І. Канта, А. Токвіля, Т. Джефферсона, Т. Кампанелли, Ф. Бекона, Р. Декарта, Р. Емерсона, Г. Гегеля, Ф. Ніцше, А. Шопенгауера та ін...

Фундаментальні наукові розробки у сфері лідерства в цілому та зокрема політичного лідерства ХХ ст. здійснено видатними зарубіжними вченими М. Вебером, В. Парето, О. Тоффлером, Ж. Блонделем, Р. Міхельсом, Г. Моски, З. Фрейдом та ін...

Науково-теоретичне осмислення проблеми сутності, ролі, значимості лідерства в управлінській діяльності у різних сферах суспільно-гуманітарних наук (політології, соціології, етнології, історії, психології, педагогіки та ін.).

Ідеться, зокрема, про роботи зарубіжних та вітчизняних дослідників, серед яких вагоме місце посідають такі вчені, як: Г. Атаманчук, Г. Ашин, В. Афанасьєв, О. В. Бабкіна, В. Бакуменко, В. Бебик, Д. Видрін, Р. Войтович М. Головатий, В. Голубь, В. Гошовська, М. Кармазіна, В. Князев В. Кремень, Є. Кудряшова, Б. Кухта, М. Логунова, В. Луговий М. Михальченко, І. Надольний, Н. Нижник, О. Оболенський А. Огарьов, Л. Орбан-Лембрик, А. Панарін, А. Пахарєв, Т. Пахомов, М. Пірен, А. Понедєлков, Л. Приходченко Г. Райт, В. Ребкало, Ф. Рудич, В. Тертичка, М. Трофімов, И. Шаблинский, В. Шаповал, О. Якубовський, та ін.

Не викликає сумніву той факт, що у наукових дослідженнях лідерства в цілому та політичного лідерства зокрема вченими досягнуто вагомих результатів. Од-

нак, у науці державного управління все ще існує недостатність наукової розробленості виявлення та наукового обґрунтування особливостей політичного лідерства в державному управлінні все ще залишається.

Аналіз фундаментальних наукових праць, наявних нормативних документів та сучасного стану розвитку проблеми політичного лідерства дозволили виявити низку суперечностей між:

- ☑ необхідністю забезпечення ефективного функціонування інституту політичного лідерства та відсутністю його теоретичного обґрунтування;
- ☑ необхідністю найбільш повно реалізувати на практиці потенціал політичних лідерів для розвитку демократії в державі та відсутністю відповідних науково обґрунтованих та розроблених теоретичних моделей процесу їх підготовки та підвищення кваліфікації;
- ☑ фактичним розумінням науковою спільнотою властивостей лідерства та ступенем їх урахування при здійсненні державними посадовцями дій, які відносяться до категорії політичного лідерства;
- ☑ реальними можливостями сучасних технологій підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів і сучасними потребами суспільства щодо якісного формування політичних лідерів для обіймання адміністративно-політичних посад у державному управлінні;
- ☑ зростаючими вимогами до якості підготовки політичних лідерів та відсутністю однозначних критеріїв оцінки їх діяльності в державному управлінні.

З урахуванням виявлених суперечностей і наявності науково-практичних потреб у їх розв'язанні, а також у зв'язку з необхідністю формування правової держави і громадянського суспільства в Україні, виникає потреба в обґрунтуванні ролі, сутності, особливостей діяльності політичного лідера нового типу, зобов'язаного відповідати вимогам сьогодення, маючи високі моральні якості, фундаментальні міждисциплінарні знання, професійні якості в державному управлінні.

Вітчизняна елітологія, яка нині є важливою складовою політичної науки, розвивається досить динамічно і має вагомі наукові здобутки; зростає кількість захищених докторських та кандидатських дисертацій з проблем політичного лідерства. Помітним є інтерес до цієї проблеми в засобах масової інформації і в інформаційно-аналітичних центрах, що відстежують сучасні політичні процеси.

Серед головних завдань українського державотворення є реформування існуючої в Україні системи державного управління, модернізація Інституту державного управління та формування Інституту політичного лідерства, діяльність якого має бути спрямована на формування нової еліти нації в умовах інноваційного розвитку держави та формування інноваційного способу мислення її громадян. Цьому сприятиме якісне реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів, яке передбачатиме залучення до державної служби громадян, які володіють лідерськими якостями і мають відповідну професійну підготовку.

Закономірним стане те, що політичні посади в державному управлінні почнуть займати політичні лідери, спроможні розвинути галузь, відстояти її інтереси, реалізовувати стратегії державної політики.

Не зважаючи на багатоаспектність та міждисциплінарний характер політичного лідерства, проблема взаємодії політичного лідера та державного службовця (високопосадовця, політичного керівника) не знайшла належного відображення у наукових працях. У зв'язку з цим, у розділі:

- ☑ аналізується методологія дослідження впливу політичного лідерства на державне управління;
- ☑ визначається роль політичного лідерства і державного управління в трансформаційних процесах українського суспільства;
- ☑ обґрунтовується закономірність розмежування в державному управлінні політичного лідерства (політичного керівництва) і державної служби на правовій основі;
- ☑ здійснюється аналіз впливу політичного лідерства на державне управління як фактор формування та реалізації державної політики в Україні.

Методологія дослідження особливостей впливу політичного лідерства на державне управління полягає в концептуальному застосуванні системи принципів до інтерпретації матеріалу, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної та комплексної інформації.

У межах нашого дослідження застосовувалися такі фундаментальні принципи, як принцип діалектики, що відображають взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності, і принцип детермінізму – об'єктивної зумовленості соціально – психологічних явищ.

Серед загальнонаукових принципів дослідження з метою критичного перегляду прийнятого понятійного апарату, факторів, передумов та підходів до інтерпрета-

ції матеріалу, що вивчається, були застосовані історичний, терміно-логічний і системний принципи.

Історичний принцип дослідження проблеми впливу політичного лідерства на державне управління дає можливість з'ясувати виникнення, становлення та розвиток феномену лідерства, дослідити у хронологічній послідовності формування політичного лідерства в системі державного управління на демократичних засадах в умовах трансформації українського суспільства.

Вагомі аналітичні досягнення у вивченні політичного лідерства за роки незалежності в Україні, його завдань та функцій належать вітчизняним авторам М. Михальченку, В. Андрущенку, в працях яких подається ґрунтовне, фактологічне дослідження діяльності перших осіб держави⁸⁸.

Системно опрацьована ця проблема у працях В.Лугового, в яких подається досить розгорнутий огляд особливостей професійного формування керівних кадрів першої категорії для здійснення ефективного управління державного в Україні⁸⁹.

У своїй праці «Професіоналізм вищих керівних кадрів у політико-адміністративному контексті. Сучасні стандарти та кращий світовий досвід підготовки і професійного розвитку» В.І.Луговий наголошує, що важливим свідченням підвищення рівня професійної академічної підготовки в міру зростання посад і ролі вищого персоналу у сфері державного управління можна визнати результати контент-аналізу профе-

сійно-кваліфікаційної структури провідних учасників 6-го Глобального форуму з реформування врядування, що відбувся в Сеулі (Корея), на якому були присутні 184 «лідери і спікери».

З опублікованої інформації виявилось, що 40% з них мали докторський ступінь. Аналіз розподілу докторських ступенів за фаховим спрямуванням показав, що найбільшу частку становили саме доктори філософії та наук з державного управління. Зазначене стало ще одним підтвердженням того, що в основу професіоналізму високопосадовців у державному управлінні має бути покладена ґрунтовна академічна підготовка, яку, безперечно, можна і потрібно доповнювати короткотерміновим підвищенням кваліфікації⁹⁰.

У дослідженні В.А.Гошовської зазначається про необхідність впровадження інновацій у підвищенні кваліфікації керівних кадрів, змін у змісті, структурі, формах і методах навчання, які сприяють інноваційному розвитку системи державного управління⁹¹.

Особлива значимість цього аспекту державної кадрової політики визначена Указом Президента України № 783/2010 від 23 липня 2010 р. про посилення провідної ролі Національної академії у системі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Проаналізовано нормативно-правову базу професійної підготовки високопрофесійних управлінців-політичних лідерів, а саме:

⁸⁸ Михальченко М. Україна розділена в собі: від Леонідії до Вікторії / Михальченко М., Андрущенко В. – К.: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2009. – Т. І. 490 с.; Т. ІІ. 458 с.

⁸⁹ Луговий В. І. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівних кадрів у галузі державного управління (професійно – методологічний підхід) / В. Луговий // Вісник НАДУ. – 2004. – № 2 С. 5-13.

⁹⁰ Луговий В. І. Матеріали XVIII Міжнар. конгр. з підготовки вищ. держ. службовців, Україна, Київ, 15–17 черв. 2005 р. / уклад. С. В. Соколик. – К.: «К.І.С.», 2005. – 150 с.

⁹¹ Гошовська В. А. Українська еліта та її роль у державотворенні: навч. Посібн. / В. А. Гошовська, М. І. Пірен, К. Ф. Задоя, Г. А. Кернес : за заг. ред. д.політ.н., проф. В. А. Гошовської, – К.: НАДУ, 2010. – 136 с.

Закон України «Про державну службу»;

Серед очевидних позитивів чинної редакції Законом України «Про державну службу» також слід виділити:

- ☑ закріплення в Законі основних принципів державної служби (зокрема, таких верховенство права; патріотизм та служіння Українському народу; законність; рівний доступ до державної служби; професіоналізм; доброчесність; політична неупередженість; прозорість діяльності; персональна відповідальність державного службовця);
- ☑ досить детально виписану процедуру добору на державну службу та механізм оцінювання службової діяльності;
- ☑ удосконалення інституту дисциплінарної відповідальності державних службовців.

У ході тривалого доопрацювання і певних компромісів Закон України «Про державну службу» має реформаторський характер. Даний закон у новій редакції заслуговує схвальної оцінки. Однак, у ньому залишаються не вирішеними проблеми виокремлення державної служби в публічно – правовий інститут, розмежування політичних та адміністративних посад, запровадження незалежного управління службою тощо. Без цих змін буде ускладнено утвердження професійної та політично нейтральної державної служби в Україні.

Політичний характер посади зводиться не до факту обов'язкової належності особи, що обіймає дану посаду, до певної політичної партії, це – можливий варіант особливо з огляду на розвиток у найближчій перспективі політичної структурованості нашого суспільства.

Особливості статусу посади «політичного лідера (керівника)» полягають в: особливому порядку призна-

чення на посаду; особливому порядку звільнення з посади; особливих рисах відповідальності, яка має ознаку публічної (тобто перед парламентом, главою держави і суспільством) відповідальності за наслідки діяльності.

Закон України «Про Кабінет Міністрів України»;

Відповідно до закону України про Кабінет Міністрів до складу Кабінету Міністрів України та статус його членів:

- 1) до складу Кабінету Міністрів України входять Прем'єр-міністр України, Перший віцепрем'єр-міністр України, три віцепрем'єр-міністри та міністри України;
- 2) посадовий склад (кількість та перелік посад) новосформованого Кабінету Міністрів України визначається Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України одночасно з призначенням персонального складу Кабінету Міністрів України у порядку, встановленому статтею 9 цього Закону;
- 3) посади членів Кабінету Міністрів України належать до політичних посад, на які не поширюється трудове законодавство та законодавство про державну службу;
- 4) статус членів Кабінету Міністрів України визначається Конституцією України (254к/96-ВР), цим та іншими законами України), таким чином Прем'єр-міністр України, Перший віцепрем'єр-міністр України, три віцепрем'єр-міністри та міністри України, займаючи політичні посади, повинні мати всі якості, притаманні політичним лідерам.

Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»;

Згідно Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», до політичних посад відноситься посада міністра, який зобов'язаний згідно посадової інструкції брати на себе виконання всіх політичних функцій у міністерстві, головні з яких полягають у визначенні відповідного напрямку урядової політики та її реалізації в довіреному міністерстві секторі державного управління.

Міністр має право формувати власну патронатну службу. Патронатна служба Міністра як його особистий апарат має бути спрямована на підготовку необхідних матеріалів для Міністра, організацію його контактів з громадськістю та засобами масової інформації. Водночас, патронатна служба повинна виконувати роль сполучної ланки між Міністром та колективом службовців апаратом міністерства, а також між певним міністром та іншими міністрами.

Слід зазначити, що у питанні розвитку державної кадрової політики прийнято основними державними документами, які сприяють стратегії формування політичних лідерів у системі державного управління є:

Укази Президента України «Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України»; «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки»; «Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»; «Про деякі питання діяльності Національної академії державного управління при Президентові України»; Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і ратифікація Угоди про асоціацію з ЄС від 16.09.2014р., «Стратегія-2020», Закон України від 18 грудня 2019 року № 392-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти».

В Україні варто виділити низку сфер, які підлягають чіткому політичному контролю та пов'язані із загальнодержавним, стратегічним та політичним управлінням.

Стратегічну взаємодію держави на суспільство необхідно реалізовувати через виконавчу вертикаль державних службовців та політичних діячів.

При визначенні механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень, форм контролю, нормативних актів діяльності слід орієнтуватися на створення відносно самостійних механізмів саморегуляції окремих підсистем державного управління.

Це вивільнить структури політичного керівництва від необхідності «ручного управління» соціальними підсистемами і дозволить якісно визначити стратегічні напрями розвитку України. Важлива проблема, яка постане в процесі здійснення конституційної реформи, – це політичне керівництво процесом реформування державної служби.

Наявність численних законопроектів, які безпосередньо стосуються врегулювання відносин «людина – влада», «людина – управління», підтверджує тезу про те, що якщо «немає процедур, немає ефективної взаємодії». Вважається, що «низька ефективність механізмів політичної відповідальності учасників політичного процесу перед народом є одним із основних чинників обмеження його впливу на політичний процес»⁹².

Необхідне законодавче закріплення чіткого розподілу системи управління державою на суб'єктному рівні з визначенням переліку посад, що належать до політичного керівництва та до державної служби⁹³.

⁹² Телешун С.О. Нормативно – правові засади публічної політики та управління : навч. посіб. / уклад. : С. О. Телешун, С. В. Ситник. – К.: НАДУ, 2009. – 80 с.

⁹³ Батушан В. В Сутність політичного лідерства в державному управлінні України в умовах реформ / В. В. Батушан / Пріоритети публічного управління в Україні: європейський досвід і вітчизняна практика /збірник № 1 матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції /за ред. д.е.н., проф. Черевка О. В., д. держ. упр. Шарого В. І., к.і.н., проф. Мойсієнка В. М. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2017 р. – Збірник № 1 – С. 132–135.

Відповідно до цього розподілу посади державної служби мають бути позбавлені прямого політичного змісту (включаючи вимоги «політичної лояльності») і розглядатися тільки з професійно – управлінської точки зору.

Посади, пов'язані з політичним керівництвом, мають ґрунтуватися на політико-ідеологічній лояльності до даного уряду та політичній відповідальності керівників, які обіймають ці посади. Варто законодавчо визначити коло осіб «політичних лідерів», які підлягають відставці зі зміною влади, щоб дії нового уряду при зміні команди не виглядали протизаконними⁹⁴.

Проблема наявності політичного лідерства в державному управлінні є важливою і основною тенденцією розвитку державного управління у сучасному цивілізованому світі. В усіх документах і програмах розвитку Європейського Співтовариства повноваження національних державних інститутів, зростає, в тому числі, і роль державного управління.

Це не тільки наслідок дії інтеграційних механізмів на європейському континенті, але й внутрішня логіка розвитку державного управління у сучасному світі. В українському суспільстві, попри успадковані традиції унітарного управління, самостійність політичних еліт поступово зростає. Набуття політичних функцій керівництва можливе шляхом перерозподілу владно – управлінських повноважень у процесі системних реформ.

Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні керівники, а політичні лідери, які користуються в колективі неформальним авторитетом. Справжнє політичне лідерство повинно бути відокремлене від формального заміщен-

⁹⁴ Батушан В. В. Особливості взаємодії та взаємовпливу політичного лідерства і державного управління в контексті конституційної реформи в Україні / В. В. Батушан // Вісник НАДУ. – 2010. – № 1. – С. 213–220.

ня керівної посади, а формальне становище мало бути відокремлене від реальної влади. Але на практиці маємо вплив формального становища і реальної влади⁹⁵.

Із зазначеного можна зробити акцент: не можна ігнорувати посаду і зосереджуватися виключно на політичному лідерстві. Цей акцент справедливий для всіх органів влади, а особливо для політичних, де здійснюється розпорядчо-виконавча управлінська діяльність⁹⁶.

Таким чином, проблема збалансування і розмежування державного управління та політичного лідерства потребує наукового дослідження з точки зору загально-системного підходу. Потребують врегулювання взаємовідносини політичних лідерів, які перебувають у межах державних структур і тих, які перебувають поза ними, але впливають на процес прийняття політичних рішень.

Аналіз законодавчих та нормативних документів, навчальних програм з підготовки й перепідготовки управлінських кадрів свідчить про необхідність застосування сучасних підходів (системний, синергетичний, компетентнісний, акмеологічний, аксіологічний) та принципів (інноваційності, практичної спрямованості, індивідуалізації, інтеграції, диференціації) навчання при формуванні та прогресу політичного лідерства в Україні.

Незважаючи на наявність зазначених ґрунтовних досліджень, на наш погляд, бракує аналітичних досліджень із визначення цілей, ресурсів і кінцевих результатів професійної підготовки і формування лідерів та оцінювання їх ефективності в системі державного управління. Також реформування системи підготовки

⁹⁵ Батушан В. В. Особливості впливу політичного лідерства на державне управління в контексті трансформації українського суспільства / В. В. Батушан / Збірник Наукових праць НАДУ. – 2010. – Вип. 2 С. 145-153

⁹⁶ Батушан В. В. Особливості впливу політичного лідерства на державне управління в умовах євроінтеграційних процесів: Навч. метод. матеріали / В. В. Батушан / – К.: Вид-во НАДУ, 2009. – 27 с.

та підвищення кваліфікації керівних кадрів потребує результативної співпраці владних структур, як Офісу Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби, Національної академії Президентів України (далі – Національна академія), центральних і місцевих органів державної влади.

У зв'язку з цим проаналізуємо, як здійснюється процес виявлення та підготовки лідерів з зарубіжного досвіду⁹⁷.

Для аналізу стану підготовки політичних лідерів в сучасній Україні застосуємо констатувальний експеримент, який зорієнтований на вивчення існуючих явищ у вищій освіті, встановлення реального стану досліджуваного об'єкта, констатацією вихідних чи досягнутих параметрів.

Щодо підготовки керівних державно-управлінських кадрів розглянемо дві основні моделі навчання провідних країн світу: північноамериканська (США, Канада та ін.) і західноєвропейська континентальна (Іспанія, Італія, Німеччина, Франція та ін.)⁹⁸.

Північноамериканська модель підготовки керівних кадрів з державного управління в основному реалізується в університетській підготовці. Аналіз 193 академічних програм підготовки фахівців з державного управління (public administration) 103 університетів

⁹⁷ Батушан В. В. Професійне формування політичного лідерства в системі державного управління як чинник ефективної розбудови демократичного суспільства: зарубіжний досвід / В. В. Батушан / Журнал експортно – аналітичних матеріалів і наукових праць «Аналітика і влада», НАДУ, ІПДУ та МС. – Випуск № 6, 2012 р. – С. 244-254.

⁹⁸ Батушан В. В. Європейський досвід в контексті професійної підготовки державних службовців / В. В. Батушан / Демократичне врядування: наука, освіта, практика: матеріали наук.– практ. конф. за міжнар.участю, Київ, 29 трав. 2009 р.: у 4 т. / за заг. ред. В. П. Приходька, С. В. Загороднюка. – К.: НАДУ, 2009. – Т. 2. С. 88–90.

50 штатів США показав, що найбільш визнаними є магістерські, докторські, магістерсько-докторські програми, тобто професійні програми найвищих рівнів⁹⁹.

Модель «Основи кваліфікації керівника» для вищих федеральних державних службовців в США включає такі основні компоненти:

1. Керівництво змінами: бачення, сприйняття зовнішнього середовища, творчість та інновації, стратегічне мислення, постійне навчання, еластичність, гнучкість, мотивація на надання послуг.
2. Керівництво персоналом: управління конфліктами, розуміння культурних факторів, формування команди, чесність.
3. Управління ресурсами: управління фінансами, управління людськими ресурсами, управління технологіями.
4. Досягнення результатів: відповідальність, вміння вирішувати проблеми, підприємливість, рішучість, орієнтація на споживачів, адміністративні навички.
5. Комунікації і формування коаліції: усні комунікації, письмові комунікації, ведення переговорів, створення союзів і партнерство, розуміння політичних факторів, навички міжособистісного спілкування¹⁰⁰.

⁹⁹ Батушан В. В. Взаємодія політичного лідерства на державне управління в період трансформації українського суспільства / В. В. Батушан / Галузь науки Державне управління: історія, теорія, впровадження: матеріали наук. – практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 28 трав. 2010 р. : у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2010. – Т. 2. –

¹⁰⁰ Сороко В. М. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. – К.: НАДУ, 2009. – 104 с.

Нові реалії життя вимагають моральної свідомості лідерів, яким належить здійснювати демократичні перетворення в нашій державі. Зупинимось для прикладу на ключових сферах компетенції вищих державних службовців у Великобританії: це – лідерство; управління персоналом; особиста ефективність; стратегічне мислення і планування; комунікаційні навички; інтелект і творчий підхід; досягнення результатів у роботі; управління фінансами та іншими ресурсами; професійна компетентність і навички експерта¹⁰¹.

За свідченням американського вченого Г.Райта, британський підхід ґрунтується на загальну освіту державних службовців за рахунок технічної освіти¹⁰².

Посилаючись на наукові дослідження Друрі та Бутчера, у британській державній службі вищі 4 рівні державної служби посідає еліта, що здобула загальну університетську підготовку¹⁰³.

Необхідні якості керівника відносять до 3 груп: керівництво, управління і комунікації, особистісні якості.

У державній службі Великобританії створений перелік необхідних професійних навичок та вмінь для урядовців. Цей перелік враховує основні категорії навичок та вмінь:

1. Лідерство (нова модель лідерства для вищої державної служби).
2. Основні (базові) навички та вміння для державних службовців: управління людьми; фінансовий менеджмент; управління проектами та програмами; аналіз та використання фактів.

¹⁰¹ Батушан В. В. Професійна підготовка політичних лідерів як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному управлінні / В. В. Батушан / Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фак. журн. – 2011. – Вип. 1.

¹⁰² Райт Г. Державне управління. / Г. Райт. – К., 1994.

¹⁰³ Батушан В. В. Політичне лідерство в державному управлінні: світовий досвід / В. В. Батушан / Аналітика і влада. – № 9. 2013. – С. 53–63.

нансовий менеджмент; управління проектами та програмами; аналіз та використання фактів.

3. Додатково: стратегічне мислення; комунікація та маркетинг.
4. Професійні навички та вміння, пов'язані з видом діяльності.
5. Ширший досвід (досвід, що виходить за межі однієї сфери діяльності) – насамперед для вищих державних службовців.

Перелік спрямований першочергово на три сфери діяльності, визначені Радою керівників державної служби / The Civil Service Management Board (CSMB): надання послуг у галузі політики (допомога урядовцям у виробленні та прийнятті політичних рішень), надання операційних послуг, надання корпоративних послуг (навчання, управління персоналом, інформаційні технології, фінанси і т.ін.)¹⁰⁴.

Західноєвропейська модель фахового навчання з державного управління переважно здійснюється на засадах довгострокового і короткотермінового підвищення кваліфікації. З цією метою, як правило, утворено головні загально-національні заклади, підпорядковані голові уряду, або вищому керівництву.

Розглядаючи західноєвропейські моделі надання освітніх послуг на сучасному етапі підготовки державних службовців вищого рангу, зупинимось на основних, це:

- ☑ французька (передбачає державно-централізовану систему підготовки нечисленної висококваліфікованої еліти, яку забезпечує Національна школа державного управління);

¹⁰⁴ Гошовська В. А., Батушан В. В. Модель професійної підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління / В. А. Гошовська, В. В. Батушан, // Аналітика і влада. – № 5. – 2012. – С. 220–233.

- ☑ німецька (основою підготовки є юридична освіта, доповнена службовою підготовкою та системою підвищення кваліфікації для державних службовців);
- ☑ англосаксонська (поєднання бізнесу і державного управління)¹⁰⁵.

Міжнародною організацією праці найпрогресивнішою технологією професійного навчання державних службовців визнано MES-концепцію, яка довела свою ефективність світу через реалізацію трьох найважливіших принципів професійної підготовки: 1) орієнтація на діяльність; 2) провідна роль того, хто навчається; 3) гарантія результату.

Виходячи з цих основних положень MES-концепції представимо три головні групи принципів професійної підготовки державних службовців.

I група – орієнтація на діяльність: зміст професійної підготовки державних службовців визначається на основі аналізу їхньої професійної діяльності відповідно до посад, категорій, рангів; цілі професійної підготовки формуються як завдання діяльності державних службовців у сфері державного управління; у навчанні державних службовців застосовуються методи, що відповідають методам їхньої діяльності (рольова гра, мозкова атака, аналіз ситуацій тощо); оцінка результатів навчання відбувається шляхом демонстрації державними службовцями умінь та навичок виконання завдань зі сфери професійної діяльності.

¹⁰⁵ Батушан В. В. Сутність та особливості політичного лідерства в системі державного управління України / В. В. Батушан / Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань «Державне управління»: матеріали щоріч.наук. – практ. конф. за міжнар. Учасю (Київ, 24-25 жовт. 2013 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, М. М. Білінської. – К. : НАДУ, 2013. – С. 311 – 313.

II група – провідна роль того, хто навчається: цілі професійної підготовки у галузі державного управління визначаються на основі індивідуальних потреб державних службовців; цілі навчання адресовані безпосередньо державному службовцю; засіб реалізації програми професійної підготовки визначається на основі можливостей державних службовців; пропонується можливість самоосвіти.

III група – гарантований результат: на всіх етапах програми професійної підготовки державних службовців проводиться постійна оцінка навчальних результатів і відповідна корекція навчання; у навчальних засобах фіксується спосіб досягнення цілей навчання¹⁰⁶.

Отже, узагальнення європейських тенденцій розвитку технологій підготовки державних службовців дає змогу зробити наголос, що:

1. Роль політичного лідера в системі державного управління, – це технології навчання. Передумовою успішного функціонування вітчизняної системи професійного навчання є зміна парадигми взаємодії викладача і слухача в навчальному процесі. Викладач надає якісні освітні послуги і готовий до моделювання технологій професійного навчання на таких рівнях педагогічної діяльності, як репродуктивний, локально-моделюючий, системно-моделюючий знання і поведінку, системно-моделюючий діяльність і відносини.

Слухач готовий до моделювання індивідуально-освітньої програми, яка виконує функцію оптимізації:

- ☑ ресурсна оптимізація;
- ☑ результативна оптимізація.

¹⁰⁶ Батушан В. В. Модель професійної підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління / В. А. Гошовська, В. В. Батушан, // Аналітика і влада. – № 5. – 2012. – С. 220–233.

У першому випадку це вільний вибір часу, засобів, форм, способів вивчення програми дисципліни, у другому – жорстка регламентація навчальної діяльності.

2. Головними вимогами до моделювання технологій професійного навчання державних службовців є: відкритість освітнього процесу, що дає змогу державним службовцям самостійно формувати освітній шлях, який включає рівень і якість вихідної підготовки;

- ☑ висока інтелектуальна технологічність навчання на базі нових педагогічних інтелектуальних технологій, адаптованих до особистих рис державних службовців; оступність сучасних технологій навчання, включаючи мережу Інтернет;
- ☑ можливість одержати знання за різними формами навчання;
- ☑ гнучкість – можливість вільно змінювати тривалість опанування програми;
- ☑ модульність – цілісне уявлення про кожний розділ курсу¹⁰⁷.

На відміну від вищих навчальних закладів Гарвард (США), Оксфорд, Кембридж (Велика Британія), України є «школами лідерів», які надають численні можливості для відкриття та розвитку навичок лідерства. Демократія повинна будуватись через лідерство, практичний досвід Великої Британії та Сполучених Штатів Америки чи не найкраще в цьому переконує.

¹⁰⁷ Батушан В. В. Інноваційна модель підготовки політичних лідерів у контексті Національної академії державного управління при Президентові України: досвід та перспективи. / В. В. Батушан / Галузь науки Державне управління: «Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики»: матеріали наук. – практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 28 трав. 2011 р.: у 2т./ за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. – К.: НАДУ, 2011.–Т. 2.– С. 465-467.

Враховуючи тенденції передових країн світу, що діють у галузі державного управління в Україні згідно з Указом Президента № 682 від 2 серпня 1995 р. була створена Українська Академія державного управління при Президентові України, що визначена загальнонаціональним закладом у системі підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів для роботи на посадах I-IV категорій державних службовців. До складу Національної академії регіональні інститути державного управління в містах Дніпропетровську, Одесі, Львові та Харкові (спеціальність «Державне управління»).

Як науковий, навчальний та консультативний центр з потужним науково-педагогічним і практично-управлінським потенціалом Національна академія та Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів здійснюють кадрове та науко-ве забезпечення державної служби, утверджують професіоналізацію державного управління, сприяють розробці та впровадженню законодавчих актів¹⁰⁸.

З метою актуалізації існуючої навчальної системи та навчальних програм Академія підтримує зв'язок з багатьма країнами світу, що сприяє інтегруванню закладу в європейський і світовий освітній простір, використанню світових здобутків з державного управління, встановленню партнерських зв'язків із зарубіжними і міжнародними інституціями.

Національна академія є членом Асоціації інститутів і шкіл державного управління країн Центральної та Східної Європи (NISPAcee), Міжнародного інституту ад-

¹⁰⁸ Батушан В. В. Становлення інституту політичного лідерства в сучасній Україні: досягнення та перспективи / В. В. Батушан / Аналітика і влада. – № 4. 2011. – С. 53–63.

міністративних наук (IIAS), Європейської акредитаційної асоціації з державного управління (ЕАРАА)¹⁰⁹.

Проведений нами аналіз світового досвіду передових країн з підготовки, та підвищення кваліфікації політичних лідерів, дозволив розробити концептуальну авторську модель підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління. У ході дослідження обґрунтовано запровадження обов'язкових складових елементів цієї моделі, щодо підготовки майбутніх політичних лідерів які мають відбуватись на рівні:

- ☑ магістерських програм за спеціальністю «Державне управління» здійснюється за такими спеціальностями як «державне управління», «парламентаризм та парламентська діяльність», «публічна політика і управління», «публічне адміністрування» та іншими на конкурсних засадах;
- ☑ підвищення кваліфікації керівних кадрів з метою оновлення професійних знань та вмінь, професійних якостей, аналітичних здібностей та ін.;
- ☑ цілеспрямованих освітніх програм (загальнонаціональних програм);
- ☑ розвиток та саморозвиток особистих якостей (інтелектуально-евристичних, інтелектуально-логічних, морально-естетичних, вольових, комунікативних), здібностей до творчості, активності, впевненості, наполегливості, передбачуваності, переконливості в рамках самоосвіти.

Запровадження авторської моделі підготовки і формування політичних лідерів, орієнтованої на профе-

¹⁰⁹ Батушан В. В. Особливості впливу політичного лідерства на державне управління в умовах євроінтеграційних процесів: Навч. метод. матеріали / В. В. Батушан / – К.: Вид-во НАДУ, 2009. – 27с.

сійний розвиток особистості, виявлення та формування лідерських якостей управлінця, що ґрунтується на принципах забезпечення інноваційними формами, методами і технологіями навчання, такими як тренінги, індивідуальні консультації, стажування в провідних країнах світу і органах державної влади.

Функція зазначеної моделі полягає в тому, що в її межах готуються професіонали із полівалентними знаннями й умінням, які здатні виконувати свої професійні обов'язки в будь-якій сфері державної служби, зокрема адміністративній, контрольній, інноваційній, економічній, дипломатичній та ін.

Прагнення до лідерства – в запропонованій моделі ми розглядаємо, як ознаку соціально благополучної, психічно повноцінної людини принести управлінську користь суспільству і державі в цілому. Отже, прагнути до лідерства це – природно.

Підготовка і формування реальних політичних лідерів потребує більш глибоких знань природи людини, її особистості, що включає у зміст програми такі блокумодулі: лідерство від природи (людина з дитинства демонструє на власному прикладі лідерські якості, завжди бути прикладом для інших на вулиці, в школі, професійному навчанні, елітних військах, вищому навчальному закладі, науково – трудовій діяльності); організаційне лідерство – якості консолідації в колективі для вирішення державно-управлінських завдань; стратегічне лідерство – інноваційно-професійне мислення як необхідна складова щодо впровадження масштабних проектів в державі; національне лідерство – відображене в запропонованій моделі виучці й формуванні національного політичного лідера який спроможний брати на себе відповідальність за здійснення систем-

них реформ на демократичних засадах та утвердження України як монолітної держави у світі¹¹⁰.

Досліджуючи професійну підготовку політичного лідерства, як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному управлінні, зробимо наголос, що громадяни України прагнуть бачити в політичному лідері сильну авторитетну особистість – вольову, рішучу, цілеспрямовану, орієнтовану на результат в національних масштабах. Підготовка і формування реальних політичних лідерів потребує більш глибоких знань природи людини, її особистості, що включає у зміст нашого дослідження.

Проведене нами дослідження світового досвіду передових країн з підготовки, та підвищення кваліфікації політичних лідерів, дозволив розробити концептуальну авторську модель підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління на базі Національної академії, як провідного навчального закладу професійної підготовки державних службовців.

Для цього передбачаємо запровадження моделі підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління, орієнтованої на професійний розвиток особистості, виявлення та формування лідерських якостей управлінця, що ґрунтується на принципах безперервності навчання і має п'ять періодів реалізації, забезпечується інноваційними формами, методами і технологіями навчання, такими як тренін-

¹¹⁰ Батушан В. В. Професійна модель підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління / В. В. Батушан / Всеукраїнська науково -практична конференція за міжнародною участю «Модернізація державного управління та європейська інтеграція України» : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 25 квітня 2013р.: у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2013. – Т. 2. – С. 206–209.

ги, індивідуальні консультації, стажування в органах державної влади та ін.

Модель підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління досліджується на принципах демократичного політичного лідерства ХХІ століття і підтверджує, що політичні лідери мають проходити всі періоди системного навчання і професійно-морального відбору перед обійманням політичних посад в органах державної влади.

Вважаємо, що авторська модель відображає суттєву характеристику професійної підготовки та підвищення кваліфікації вищого керівного складу, формування «державного резерву» і складається із таких періодів:

I – період: виконання на відмінно магістерської програми що передбачає, унормування компонентів навчальної програми МОН України;

☑ індивідуалізована підготовка за професійно зорієнтованою сертифікованою програмою, в першу чергу пропонується найкращим слухачам які виконали на відмінно програму першого року навчання і мають високий потенціал лідерства. Трудова діяльність в ЦОВВ.

☑ підвищення кваліфікації ІПККК. Трудова діяльність в ЦОВВ.

II – період: аспірантура виконання в повному обсязі навчально – практичної програми, вихідний матеріал – захист кандидатської дисертації. Впровадження результатів дисертаційного дослідження в практику, з метою підвищення ефективності і результативності. Трудова діяльність в вищих та ЦОВВ.

III – період: докторантура виконання в повному обсязі навчально – практичної програми, вихідний матеріал – захист докторської дисертації. Впровадження дослідження дисертації в практику із отриманням

ефективних результатів, надання експертно – аналітичних послуг в державному управлінні. Трудова діяльність в вищих та ЦОВВ.

IV – період: політична посада, яка дає можливість реалізовувати лідерські функції в державному управлінні і в майбутньому стати політичним лідером нації обійнявши найвищу посаду в державі.

Вищезазначена модель ґрунтується спіралевидній підготовці і формуванні професійно-політичного лідерства у системі державного управління.

У професійній підготовці політичних лідерів у державному управлінні варто виокремити Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів – це навчання з метою оновлення професійно-інноваційних знань і умінь, необхідних для ефективного та результативного вирішення стратегічних завдань у державі¹¹¹.

Політичне лідерство, завдячуючи своїй провідній позиції в державі відіграє головну роль у формуванні державної політики. Виходячи з вищезазначеного політичне лідерство матеріалізує в життя проголошену суспільству на виборах політичну програму, яка реалізується основними функціями державної влади це:

ПОЛІТИЧНА ФУНКЦІЯ – впровадження політичної програми Президента України, через виконавчу владу тобто Кабінет Міністрів України.

АДМІНІСТРАТИВНА ФУНКЦІЯ – координація діяльності центральних органів виконавчої влади, та контроль за їх виконанням.

¹¹¹ Батушан В. В. Формування політичного лідерства в системі державного управління : зарубіжний досвід / В. В. Батушан / Актуальні проблеми публічного управління в Україні : Матеріали круглого столу, м. Суми, 12 червня 2014 р. / за ред. О. Ю. Крюкова. – Суми : Видавець ФОП Панасенко, 2014. С. 6 – 11.

ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ – розробка методів і засобів досягнення поставлених політичним лідерством цілей.

ЕКСПЕРТНА ФУНКЦІЯ – політичний лідер, є тією постаттю, за якою група визнає роль джерела інформації і кваліфікованого управлінського рішення.

ПРЕДСТАВНИЦЬКА ФУНКЦІЯ – політичний лідер у зовнішньому середовищі виступає від імені державного органу яким він очолює.

ФУНКЦІЯ ЗАОХОЧЕННЯ І ПОКАРАННЯ застосовується для контролю за діяльністю учасників державного органу¹¹².

Вважаємо, що політичному лідеру мають бути притаманні загальні якості – особистісні (інтелектуальні здібності, творче мислення, активність, впевненість, наполегливість, уміння передбачати, переконувати, прагнення до успіху, комунікативність тощо) та професійні (аналітичні здібності, професійні знання, висока загальна культура, постійне прагнення до отримання нових знань), що виділяють лідера-управлінця з-поміж інших державних службовців і зумовлюють реалізацію його головної функції: авторитетний вплив для результативного управління в державі.

¹¹² Батушан В. В. Інноваційна модель підготовки політичних лідерів у контексті Національної академії державного управління при Президентові України: досвід та перспективи. / В. В. Батушан / Галузь науки Державне управління: «Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики»: матеріали наук. – практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 28 трав. 2011 р.: у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, С. В. Загороднюка. – К.: НАДУ, 2011. – Т. 2. – С. 465–467.

Аналізуючи основні періоди становлення незалежності України і порівнюючи діяльність політичних лідерів на кожному з цих періодів, автор досліджує політичне лідерство в межах Конституції України. Вирішення завдань дослідження здійснювалося за такими напрямками: аналіз дослідницьких підходів стосовно вивчення сутності та взаємодії понять «політичне лідерство», «політичне керівництво», «державне управління» як необхідної складової для досягнення ефективності в державному управлінні.

Термінологічний принцип передбачає дослідження термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємодії і субординації понять, і місця в понятійному апараті теорії, на основі якої ґрунтується наше дослідження.

Отже, рекомендуємо терміни, які сприяють розумінню стратегічної мети, головних цілей і завдань, стратегіко-геополітичних напрямів, основних принципів і методів державної кадрової політики як одного з найважливіших напрямів державного управління:

Політичне лідерство в державному управлінні постає як процес міжособистісної взаємодії, в ході якого політики-управлінці, наділені реальними владними повноваженнями, здійснюють легітимний адміністративно-державний управляючий вплив на громадян та суспільство шляхом прийняття та реалізації політико-управлінських рішень державного значення. Основні концепції лідерства сучасної політичної науки розкривають основну природу лідерства, у т.ч., політичного. До них віднесені: теорія лідерських рис; концепція харизматичного лідерства; ситуативні теорії лідерства, у т.ч., концепція «життєвого циклу», теорія «кредиту довіри»; атрибутивні теорії лідерства; теорії трансформаційного лідерства; мотиваційні теорії лідерства; ціннісні теорії лідерства та ін.

Дослідження процесу підготовки і формування політичного лідерства в державному управлінні, утвердження України як незалежної держави, окреслює головну парадигму – це:

- ☑ інституціоналізм – процес виявлення, підготовки і формування політичних лідерів, на основі навчальних закладів з державного управління і Інститутів підвищення кваліфікації та рекрутування в органах державної влади;
- ☑ професіоналізм – потребує спеціальних знань у державному управлінні, практичних навичок і досвіду роботи. Цей інституційний аспект є провідним в демократичному суспільстві, в якій політичне лідерство має прямий вплив на результати ефективності та результативності в державному управлінні;
- ☑ компетентність – це вміння вимірювати знання політичного лідерства, як необхідної складової для успішної реалізації державно – управлінських завдань;
- ☑ легітимність – це досягнення суспільного визнання та виправдання здійснюваних державою дій, і прийнятих управлінських рішень, кадрових і функціональних змін у структурах влади;
- ☑ легальність – передбачає вибір політичного лідерства за допомогою законних (юридичних) процедур, з наданням йому певних повноважень, за зловживання якими він несе відповідальність;
- ☑ моральність – принциповість, рішучість; ініціативність, особиста ввічливість, тактовність, витримка та вимогливість у дотриманні чинного законодавства, щодо вирішення питань державотворення.

Вважаємо, що політична цінність і соціальне обличчя політичного лідерства перебувають у прямій залежності від політичної ситуації в державі, а також від характеру політичної системи, від місця держави у світовій спільноті, від геополітичного статусу держави та внутрішніх та зовнішніх факторів.

У сучасній Україні політичне лідерство відіграє провідну роль в державному управлінні, набуває змісту як фактор стабільності, інтеграції інтересів суспільства, як суб'єкт державного управління, є ключовою фігурою успішної реалізації державної політики на демократичних засадах.

Побудова правової держави і громадянського суспільства потребує формування політичного лідерства в системі державного управління, особливої уваги потребує підготовки вищих керівних кадрів з державного управління, які обіймають політичні посади в органах виконавчої влади згідно з законом України «Про Кабінет Міністрів України».

Проведення системних реформ в Україні передусім, має полягати у формуванні високопрофесійних, високоморальних, високопатріотичних керівних кадрів у всіх гілках влади, «...монолітність і стабільність країни великою мірою залежить від політичного лідерства, яке формує та реалізує стратегічні завдання – управління життєдіяльності держави».

Природа сформованого політичного лідерства – це здатність запропонувати перспективний курс розвитку держави, спрямований на забезпечення національних інтересів і добробуту українського суспільства.

Незалежній Україні необхідна державна політика це – сильна державна влада та результативна й ефективна система державного управління, яка забезпечить становлення високорозвиненої, правової, цивілі-

зованої європейської Української держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури демократії і призведе право на утвердження як впливової монолітної держави у світі.

Політичний лідер (від англ. leader – ведучий ; політика – від грец. політікῆ – мистецтво управління) – авторитетний член організації та соціальної групи, особистий вплив якого дозволяє йому відігравати визначальну роль у соціально-політичних ситуаціях і процесах, у регулюванні взаємовідносин у колективі, групі, суспільстві і в державі в цілому.

Впливові, авторитетні філософи Античності Сократ і Платон вважали, що керівництво державою, усім політичним життям мають здійснювати тільки кращі, вибрані, а доброчесність політичного лідера – це справедливість у поєднанні з мудрістю, мужністю та поміркованістю. Платон вважав, що «із крайньої свободи виникає величезне і жорстоке рабство», тобто тиранія.

Аналізуючи діяльність 37-ми правителів, Платон зазначає, що запорука загальної благодаті, відсутності зла у державі – це правителі, які мають бути справжніми філософами, тобто любити «вбачати істину». Як явище, лідер відомо з античного періоду; як категорія соціальної психології політичний лідер – вивчається з XIX ст.

Фундаментальні наукові дослідження проблеми політичного лідерства здійсненні в XX столітті – період, який науковці називають вершиною дослідження феномена лідерства. Політичні лідери володіли виразною харизмою, діяли на державне управління, суспільство, виводили країни з кризи, впливали на світові події і людство загалом.

До таких державних лідерів слід віднести Конрада Аденауера, Шарля де Голля, Франкліна Делано Рузвельта, Уїнстона Черчілля.

Цих лідерів об'єднує як і те, що вони жили і діяли в один історичний період, так і те, що незважаючи на протилежні ідеології, вони були пов'язані тією чи іншою мірою особистими взаєминами, що сприяло розвитку їх держав і світовому процесу взагалі.

Відомі учені М. Вебер, Ж. Блондель, В. Парето, Г. Моска, Р. Михельс, О. Тоффлер запропонували автентичні теорії лідерства та визначили основні складові цього феномена

- ☑ характерні риси особистості лідера;
- ☑ характеристику його послідовників і найближчого політичного оточення;
- ☑ оцінку політичної ситуації, в якій діє лідер;
- ☑ значущість політичних завдань і програмових положень на певний період лідерства.

У політичній науці визначено сукупність функцій політичного лідера, це – генераційна, орієнтаційна інструменталістська, мобілізаційна, функція соціального арбітражу та патронажу, функція легітимації політичного порядку; конструктивна чи прагматична, інтеграційна, координаційна; діагностична, конструктивна, мобілізаційна.

Політичне лідерство відзначає «поле незалежності» від ситуації (як соціально-психологічна, так і внутрішньо-психологічна). Вищою, а саме, суб'єктивною спонукою виступає можливість самостійного, особистого утвердження такої суспільно-політичної системи, яка б відповідала його ідеалам людського життя».

І це особливо актуально тому, що ускладнився процес прийняття управлінських рішень, тому «...підвищується ціна управлінської помилки, значимість інтуїції та дару передбачення». А зміст політичного управління саме в передбаченні, «...управляти – значить передбачати!».

Головний критерій, який виділяє політичного лідера від посадової особи, менеджерів, керівників різного рівня те що, він є членом команди, і, водночас, генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у комунікаціях зі співробітниками, сприймає задуми членів команди як свої власні, та допомагає у їх реалізації.

Політичне лідерство зосереджується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних, інтересів інших працівників та необхідних ресурсів для вирішення державно-управлінських проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу політичного лідера, оскільки це дає йому змогу виконувати свої функції і знаходити та ставити завдання перед членами команди.

Вимоги, які суспільство пред'являє до політичних лідерів та політичних керівників, які обіймають політичні посади, багато в чому співпадають. Основним завданням політичного лідера, було, є, й залишається надалі – «...викликати активність, позбуватися пасивності, залучати всіх членів групи до управління».

Громадяни України, як свідчать дослідження, бажають бачити на посаді президента України визнаного політичного лідера загальнонаціонального масштабу, раціонального політика, який, очоливши державу, впевнено завершить реформи, поборовши бідність, безробіття, викоринить злочинність, корупцію, клановість.

Сутність поняття «політичне лідерство» та «політичне керівництво» в державному управлінні – це об'єктивна оцінка адміністративної діяльності яка формується на реальних державно-управлінських результатах, критеріями є досягнення ефективності в усіх сферах життєдіяльності суспільства, геополітичного статусу держави й місця держави у світовій спільноті.

Політична наука XX – XXI століття, посиляючись на значну кількість подій у політичному житті, сформувала комплексний підхід до п.л. і п.к., та забезпечила розкриття його теоретико – методологічних засад – цілей, завдань, функцій, стилів в державному управлінні.

У науковій літературі поняття «лідерство» і «керівництво» розглядаються як не завжди сумісні, хоч були певні прагнення наблизити їх значення.

Щодо традицій західної науки, керівник організації, що є одночасно лідером і керуючим своїми підлеглими застосовують термін «organization leader». Проте і там враховують суттєві змістовні моменти. Якщо влада визнається людьми добровільно, то використовують термін «leadership». Інша справа, коли влада одержана в результаті призначення зверху, тоді мають на увазі «headship».

У зв'язку з цим, слід розрізняти поняття «політичне лідерство і політичне керівництво», при уточненні – посадовий статус в органах державного управління – виникає ототожнення понять «лідер» і «керівник», принаймні різниця між ними має свої межі, бо протилежність цих понять відносна, кордони між ними рухомі, а подібність не є абсолютною.

Державному управлінню необхідно, щоб п.к. суспільством здійснювали не формальні п.к., а п.л., які поважаються в колективі своїм професіональним авторитетом. Це стосується в першу чергу, осіб які займають політичні посади в державі, а особливо п.к. і п.л., що здійснюють стратегічне планування і управління в державі.

Поняття політичне керівництво в науковій літературі найчастіше пов'язують з управлінською діяльністю, яка базується на обійманні суб'єктом офіційної посади, наявності законодавчо чи адміністративно оформлених повноважень. Феномен же лідерства асоціюється передусім із випадками неофіційного, неформального

управління, коли суб'єкт перебуває за рамками формальної посади, яка б надавала йому офіційні повноваження на такого роду управлінську діяльність.

«Політичне лідерство» та «політичне керівництво» (п.л. та п.к.) є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп. При цьому п.к. здійснює управління на основі одноосібного прийняття управлінського рішення і контролю за процесом його виконання, а п.л. дає можливість впливати на прийняття управлінського рішення членам соціальної групи, тим самим змінює їх соціальний статус.

Основний зміст політичного керівництва: розробка, прийняття та реалізація політичних рішень, що регулюють діяльність як політичного, так і громадянського суспільства в цілому, функціонально політичне керівництво не виходить за рамки державного управління, оскільки включає в себе двосторонню взаємодію з різноманітними соціальними, політичними групами і громадськими організаціями..

Функціонально політичне керівництво включає такі напрями: виокремлення найзагальніших пріоритетів суспільних проблем, оцінка їх пріоритетності та прийняття рішень щодо розв'язання цих проблем, виділення із наявних суспільних ресурсів частки, призначеної для реалізації прийнятих рішень, а також передача повноважень та ресурсів відповідно створеним структурам управління для реалізації політичних рішень та контроль за їх роботою.

Політичне керівництво – це рівень найвищої концентрації владних ресурсів найбільш загального характеру управлінської діяльності.

Сутність п.л. є характерною для держав з демократичним устроєм, коли існує високий рівень залежності лідера від влади. У таких випадках п.л. покликаний ви-

ступати гарантом справедливості, законності й порядку, захищати суспільство від свавілля, бюрократії, беззаконня, порушення прав і свобод громадян. Зазвичай ця функція у масовій свідомості пов'язана з постаттю доброго і справедливого правителя.

В умовах демократії, в тому числі елітарної – це лідерство на основі «сили авторитету», «сили закону». В останньому випадку зміна п.л. здійснюється не шляхом революцій, заколотів, а демократичними методами (виборами). Крім того, слід зазначити, що у правових державах існує спеціальна процедура притягнення вищих посадових осіб держави (п.л.) до парламентського суду (імпичменту) у разі порушення конституції.

Якщо у п.к. це група людей, якою він керує, то у п.л. – колектив, який стає командою однодумців. П.л. є членом цієї команди, і, водночас, посідає в ній особливе місце. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у комунікаціях зі співробітниками, сприймає ідеї членів команди та допомагає у їх реалізації. Відповідно, функція контролю доповнюється функціями планування, організації, координації, коригування, регулювання.

Досить часто реалізуючи державно-корпоративний інтерес, п.к. виступає в ролі тільки виконавця державної волі. Однак, «...діалектика політичного лідера і державної влади полягає в тому, що лідер, який не знає і не вміє вписатися в механізм державної служби, навряд чи здатний стати державним діячем. Він так і залишиться політичним актором. Але і державний службовець, який займає відповідне становище і не володіє технологіями політичного лідерства не зможе стати політичним діячем і навіть втратить доступ до державної влади в умовах політичної конкуренції».

В сучасних умовах переважна більшість п.л. держав прагнуть здійснювати управлінські функції відповід-

но до своїх індивідуальних, інтелектуальних, організа-торських здібностей, властивостей темпераменту, професіоналізму найближчого оточення, якості керівної еліти, соціально-економічного і внутрішнього стану суспільства, міжнародного статусу країни тощо.

Таким чином, п.л. – це ефективний соціальний вплив особи на власне оточення, громадськість, широкий загаль незалежно від того, має ця особа владні повноваження або інші адміністративні важелі чи ні.

Свої політичні програми п.л. здійснює через власний стиль управління, напрями та практика якого значною мірою залежать від економічного, соціального і культурного середовища. Стиль політичного лідерства визначається тим, як п.л. реалізує і демонструє свої владні функції. Досліджено, що за п.л. ідуть під впливом сили авторитету, то за п.к. – під впливом авторитету сили; якщо п.к. керує групою державних службовців, то п.л. перетворює колектив демократичним шляхом на команду однодумців; якщо п.к. контролює виконання державно-управлінських завдань, то п.л. доповнює їх функціями планування, координації, коригування, регулювання та ін.

Як висновок відзначимо, що політичне лідерство та політичне керівництво у сфері державного управління є взаємозалежними, але не тотожними.

Політичні керівники які здатні підвищити ефективність та злагодженість діяльності колективів під впливом власного авторитету, створюючи команди однодумців та послідовників, які забезпечують здоровий психологічний клімат та якісно реалізують державну політику. Такі політичні керівники стають політичними лідерами та забезпечують ефективне функціонування державних органів влади не як об'єктів державного управління, а як його суб'єктів.

В державах розвинутої демократії діяльність політичного лідерства загальнонаціонального масштабу здійснюється в межах конституції та чинного законодавства, а їх функціональні обов'язки контролюються чинним законодавством, опозицією та громадськістю. Варто, щоб таких цінностей дотримувались і у нашій державі.

Для України вплив політичного лідера на державне управління є не лише підвищення ефективності державного управління, а й основний стратегічний напрям створення сучасної політичної системи з соціально орієнтованим політичним лідерством та функціональною державною службою.

З'ясовано, що в сучасних умовах реформування суспільних відносин, яке відбувається в Україні, виникає потреба у демократично-політичному лідерстві, орієнтованому на національні інтереси та національно-державні цінності.

Доведено, що об'єктивна оцінка діяльності політичних лідерів формується на основі реальних результатів, критеріями яких є досягнення добробуту в усіх сферах життєдіяльності українського суспільства. У державах з розвинутою демократією діяльність політичних лідерів здійснюється в межах Конституції та чинного законодавства, а їх функціональні обов'язки контролюються чинним законодавством, опозицією та громадськістю¹¹³.

Актуальність підготовки політичних лідерів в державному управлінні обумовлена реалізацією конкурентоспроможної стратегії державно – кадрової політики щодо професійної підготовки і формування керівних кадрів в системі державного управління¹¹⁴.

¹¹³ Батушан В. В. Вплив політичного лідерства на державне управління в контексті: державної політики / В. В. Батушан / Зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ, 2011. – № 1. С. 97–103.

¹¹⁴ Батушан В. В. Особливості впливу політичного лідерства на державне управління в умовах євроінтеграційних процесів: Навч. метод. матеріали / В. В. Батушан / – К.: Вид-во НАДУ, 2009. – 27 с.

Важливість зазначеної моделі полягає в тому, що в її межах готуються професіонали із полівалентними знаннями, уміннями, навичками, спроможні виконувати свої професійні обов'язки в різних структурах державної служби.

Аналіз свідчить, що демократичні перетворення і зміни векторів розвитку в Україні зумовлюють необхідність реформування з метою становлення дієвої системи державного управління, посилення впливу громадськості у вирішенні питань державного та місцевого врядування, реформування системи політико-адміністративної взаємодії і вдосконалення державно-управлінських відносин.

Це передусім пов'язано з необхідністю відповідної модернізації способу мислення, утвердження нових ідей, концепцій та методологічних моделей суб'єктами владних повноважень – управліннями-лідерами. З'ясовано, що існує безпосередня залежність узгодженості інтересів суспільства й управлінців політичних лідерів та їх взаємодія на якісні характеристики прийняття та реалізації політичних та управлінських рішень державної значимості.

Важливо дотримуватись розмежування політичного лідерства (політичного керівництва) на основі Закону України «Про Кабінет Міністрів України». Зокрема, науково підтверджено, що посади державної служби мають бути позбавлені прямого політичного змісту та розглядатися з професійно-управлінської точки зору¹¹⁵.

Розкрито, що політичне лідерство у сфері державного управління залежить від соціальних умов та

¹¹⁵ Батушан В. В. Становлення інституту політичного лідерства в сучасній Україні: досягнення та перспективи / В. В. Батушан / Журнал експортно – аналітичних матеріалів і наукових праць «Аналітика і влада», НАДУ, ІПДУ та МС. – Випуск № 4 2012 р. – С. 53-63.

чинників, які впливають на професійну діяльність політичного лідера; його індивідуальних соціально-психологічних особливостей; ресурсів та засобів, якими володіє лідер для здійснення політичної діяльності та прийняття державно – управлінських рішень.

Підготовку і формування політичного лідера яке ми пропонуємо на базі моделі сприяє розвитку його особистісних (інтелектуальні здібності, творче мислення, активність, впевненість, наполегливість, уміння передбачати, переконувати, прагнення до успіху, комунікативність тощо) та професійних (аналітичні здібності, професійні знання, висока загальна культура, постійне прагнення до отримання нових знань) якостей, що зумовлює реалізацію його головної функції – авторитетне та результативне управління державою¹¹⁶.

Вважаємо, що до державних лідерів світового масштабу які володіли виразно державницькою харизмою, впливали на суспільство через систему державного управління, з якими рахувалися в світі і які впливали на світові події, людство загалом слід віднести Конрада Аденауера, Шарля де Голля, Франкліна Делано Рузвельта, Уїнстона Черчілля, Маргарет Тетчер та ін...¹¹⁷.

Ім'я Франкліна Делано Рузвельта широко відоме, життя і діяльність є повчальними для сучасників. Склавши присягу як президент проголосив першу промову, її суть: без дисципліни не може бути прогресу, і ніяке керівництво не може бути ефективним. Зверніть

¹¹⁶ Батушан В. В. Політичне лідерство в державному управлінні: світовий досвід / В. В. Батушан / Аналітика і влада. – № 9. 2013. – С. 53–63.

¹¹⁷ Рудич Ф. М. Політика в особах: Політичне лідерство на постсоціалістичному просторі: національний і регіональний контексти / За заг. ред. Ф. М. Рудича. – К.: Парламентське вид-во, 2008. – 352 с.

увагу: « якою б не була ідеологія в Сполучених Штатах Америки, її національні інтереси незмінні...»¹¹⁸.

Отже, однією із складових успіху політичного лідерства є мистецтво справедливо говорити, а особливо вміння вести публічні, дискусії, зберігаючи при цьому спокій і рівновагу. До того ж « людина просто зобов'язана говорити правильно». Ці слова належать Маргарет Тетчер, чия мова завжди відповідала загальноприйнятим правилам і граматичним канонам¹¹⁹.

Становлення політичного лідерства в Україні потребує розробки на національному рівні нової парадигми управлінської теорії, спрямованої на офіційне визнання адміністративного менеджменту мистецтвом державно -управлінської діяльності¹²⁰.

Підґрунтям має стати пріоритетне врахування в його змісті:

- ☑ по – перше, службовця як головного суб'єкта сфери державного управління і як неповторної творчої особистості з великим потенціалом саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації;
- ☑ по – друге, професіоналізму державного службовця як професійно-особистісного «розгортання» його кар'єрної «траєкторії» в процесі не лише професійної діяльності на державній службі, а й безперервної професійної освіти.

¹¹⁸ Шарий В. І. Стратегії провідних держав світу в умовах глобалізації: монографія / авт. кол.: В. І. Шарий, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко, Б. М. Калініченко, В. В. Батушан, Р. Г. Головін; за заг. ред. В. І. Шарого. – Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2020. – 302 с.

¹¹⁹ Батушан В. В. Політичне лідерство в державному управлінні: світовий досвід / В. В. Батушан / Аналітика і влада. – № 9. 2013. – С. 53–63.

¹²⁰ Батушан В. В. Професійне формування політичного лідерства в системі державного управління як чинник ефективної розбудови демократичного суспільства : зарубіжний досвід / В. Батушан / Аналітика і влада. – № 6. – 2012 р. – С. 244–254.

Реалізація програми підготовки політичних лідерів у державному управлінні на базі світового досвіду має не лише забезпечуватися інноваційними формами, методами, технологіями навчання, а є підтвердженням закономірності навчання у магістратурі, аспірантурі, докторантурі, на курсах підвищення кваліфікації керівних кадрів, у тому числі за спеціальною програмою професійного розвитку.

Суть сформованого політичного лідерства – це здатність запропонувати перспективний курс розвитку держави, спрямований на забезпечення національних інтересів і добробуту українського суспільства.

Громадяни України, як свідчать дослідження, бажають бачити на посаді президента України визнаного лідера загальнонаціонального масштабу, раціонального політика, який, очоливши державу, впевнено завершить реформи, поборовши бідність, безробіття, викоринить злочинність, корупцію, клановість.

Отже, політичний лідер з державного управління, підготовлений за пропонованою моделлю, здатний на керівних і політичних посадах реалізовувати стратегічні антикризові завдання держави в сучасних умовах. Без сумніву, у сучасному українському суспільстві існує потреба в політичному лідері – «герої», тріумфатор, інтелектуал, «морально чиста» особистість.

Акцентуємо, що системне реформування підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів потребує результативної співпраці владних структур, Офісу Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби, Національної академії, центральних та місцевих органів державної влади.

Незалежній Україні потрібна стратегічна державна політика, сильна державна влада та результативна й ефективна система державного управління.

Отже, проведення системних реформ в Україні передусім, має полягати у формуванні високопрофесійних, високоморальних, високопатріотичних керівних кадрах виконавчої влади, «...монолітність і стабільність країни великою мірою залежить від політичних лідерів, які формують та реалізують стратегічні завдання управління життєдіяльності держави». Це забезпечить становлення високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської Української держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури демократії і дасть право на утвердження як впливової монолітної держави у світі.

6.2.1. Практичне завдання.

«Використання архетипів для формування сучасної іміджевої стратегії керівника, політичного лідера».

Соціокультурні основи іміджевої стратегії керівника (політичного лідера) мають включати значущі архетипи та коди її культури, що вкорінилися в географії та історії, антропології та психології. Як відзначав К. Г. Юнг, архетипів є стільки, скільки типових життєвих ситуацій. Сучасні дослідники Маргарет Марк і Керол Пірсон пропонують модель із 12 провідних архетипів, поділивши їх на чотири групи, що відповідають чотирьом провідним людським мотиваціям: приналежність – незалежність, стабільність – розвиток¹²¹. Виходять чотири основні моделі базових архетипів (див. табл.).

¹²¹ Марк М., Пірсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов: пер. с англ. СПб. : Питер, 2005.

Таблиця 1

Основні архетипні моделі

Модель	Індивідуальність	Провідні бажання	Провідна мотивація
1.	Простодушний, Шукач, Мудрець	Туга за раєм	Незалежність
2.	Герой (Воїн), Бунтар, Маг	Залишити власний слід у світі	Розвиток, Зміни
3.	Хороший Хлопець, Коханець, Клоун	Жодна людина не є островом	Приналежність
4.	Турботливий, Творець, Правитель	Структурування світу	Стабільність

Сильна ідея знаходиться в першій моделі – Простодушний-Шукач-Мудрець. Це «найчарівніший мандрівник», який шукає правди та сенсу життя, який «сумує за раєм». При цьому географія України, її безмежні далі також актуалізують мотивацію незалежності, націленості вперед, пошуків.

Таким чином, сильна ідея повинна об'єднати, злити в єдине ціле всі позитивні характеристики лідера, якими відмічений історичний, соціокультурний, географічний, геополітичний, індустріальний і модерністський імідж держави.

Завдання. Виробіть іміджеву концепцію політичного лідера (керівника) та пов'яжіть її державою. Пропонується об'єднати п'ять провідних рис іміджу країни, що представлені архетипами та героями.

1. *Історичний образ:* архетип героя, який висловлює сенс життя, захисника Вітчизни, здатного консолідувати й об'єднати країну перед загрозами, що насуваються з усіх боків.
2. *Географічний образ:* Україна – центр Європи.

3. *Геополітичний образ:* Україна – щит Європи, хартленд.
4. *Індустріальний образ:* унікальна скриня сировини, природних ресурсів.
5. *Модерністський образ:* унікальні наукові кадри, розвинена фундаментальна наука.

Рекомендації. Іміджева концепція політичного лідера (керівника) має підкреслювати його креативний потенціал, а також величезної за географічними масштабами країни, що здатна до розвитку. Наприклад, унікальний політичний лідер (керівник), унікальні ресурси поєднані з унікальними можливостями. Це означає, що в країні є шанс рухатися вперед. Це звернення політичного лідера до кожного громадянина: у нього (громадянина) особисто є шанс скористатися унікальними можливостями унікальної країни. Водночас для зарубіжної аудиторії це має позиціонувати країну як таку, що динамічно розвивається, яка відкрита світові, яка відкриває світові нові унікальні горизонти під керівництвом політичного лідера.

Розділ **7**

ТЕХНОЛОГІЯ
«МЕРЕЖЕВОЇ»
ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ

7.1. Механізм ведення «мережевої» інформаційної війни

Глобальний інформаційний простір усе більше стає ареною протиборства між різними державами та міжнародними терористичними організаціями. Цифровізація політики призвела до значного розширення її інклюзивності. Інформаційна сфера набуває важливого значення для забезпечення державної політики. Водночас процес інформатизації актуалізував безпекову проблематику, що виражається у зростанні вразливості суспільств щодо зовнішніх впливів. Зазначимо, що в минулому столітті основною загрозою для національної безпеки вважалася пряма військова агресія, а в умовах сучасності власне поняття «війна» набуває нового розуміння, сенсу й масштабів. Війна не обмежується лише збройним конфліктом. Вона включає заходи економічного тиску, засоби дискредитації на міжнародній арені, дипломатію, а також інформаційне протиборство. Здійснення в тому числі й негативного інформаційного впливу є одним із важливих вирішальних факторів для досягнення бажаного результату. Це стосується як безпосереднього втручання в інформаційні системи держави, так і здійснення навіювання щодо населення супротивника. Так, інформаційна війна стає підвалиною будь-якого протистояння.

Унаслідок глобалізації виникає сприятливе середовище для організації та проведення інформаційних і гібридних війн. Невпинний розвиток технологій сприяє послідовному розширенню обсягу та швидкості поширення інформації, розвиваються можливості інформаційного охоплення значних територій і мас людей у найкоротші терміни. Разом із позитивними явищами глобальної інформатизації, чіткіше проступають обриси нових міжнародних проблем. Передусім це стосується сфери інформаційної безпеки та інформаційного протиборства. Не можна стверджувати, що такі проблеми відбулися лише через глобальну інформатизацію, проте виникнення єдиного інформаційного простору сприяло його перетворенню на ще одне поле протиборства в міжнародних відносинах. Незважаючи на значну зацікавленість представників різних соціальних наук, широкий контекст поняття «інформаційна війна», а також його ототожнення з таким явищем як «гібридна війна», породжує проблему систематизації різновидів і засобів, які використовуються сторонами для її ведення. У свою чергу відсутність чіткої класифікації зумовлює певні неточності в розумінні самого концепту, а також знижує можливість вироблення інструментів протидії ворожому негативному впливу. Фактично складається ситуація, за якої інтуїтивно багато хто розуміє, що таке інформаційна війна, але на практиці не може ґрунтовно описати її. Відповідно, це призводить до половинчастих рішень і запізнених реагувань. Зважаючи на це, маємо вагомий підстави щодо доповнення та вдосконалення нині існуючих знань у вітчизняній політичній науці щодо інформаційної війни, а також створення поля для подальшої наукової дискусії.

Сучасний світ охоплений безпрецедентною технічною революцією. Її драйвером за останні півстоліття стали ін-

формаційно-комунікаційні технології (ІКТ). Їх феномен пронизує всі сфери діяльності особистості, суспільства й держави, включаючи зовнішньополітичну.

Інформаційна сфера відіграє провідну роль у забезпеченні реалізації стратегічних національних пріоритетів фактично всіх країн світу. Зважаючи на це, провідні країни світу розробляють і приймають нові доктринальні та концептуальні документи й заходи щодо ефективності використання ІКТ у геополітичній конкуренції.

Слід зазначити, що все більший вплив на стан міжнародної обстановки здійснює протиборство в глобальному інформаційному просторі, яке посилюється. Воно обумовлене прагненням окремих країн використовувати інформаційні та комунікаційні технології для досягнення своїх геополітичних цілей, в тому числі шляхом маніпулювання суспільною свідомістю.

Так, на нашу думку, зміцненню національної безпеки України в сфері культури сприятимуть забезпечення культурного суверенітету держави шляхом здійснення заходів із захисту суспільства від зовнішньої ідейно-ціннісної експансії та деструктивного інформаційно-психологічного впливу, контролю в інформаційній сфері та недопущення поширення продукції екстремістського змісту, пропаганди насилля, расової, релігійної та міжнаціональної нетерпимості.

Особливу роль у інформаційних війнах відіграють цифрові технології. У «цифровій дипломатії» беруть участь державні структури, здебільшого – зовнішньополітичні, урядові органи, а також неурядові організації зовнішньополітичної спрямованості. Головні цілі цифрової дипломатії – просування зовнішньополітичних інтересів, інформаційна пропаганда через інтернет-телебачення, соціальні мережі, мобільний зв'язок та ін., що спрямовані на масову свідомість і на політичні еліти.

Цифрова дипломатія, а саме: електронна, інноваційна, відкрита та ін. органічно імплементуються в традиційну, класичну дипломатію. Цифрова дипломатія має функціонал, що постійно зростає. Сюди належить: популяризація політики держави; залучення до політичних процесів якомога більшої кількості активних громадян за кордоном; створення позитивного образу своєї країни, підвищення її репутації, створення «союзів друзів», фан-клубів; країнознавство; дистанційне вивчення мов; оповіщення своїх громадян у разі надзвичайних ситуацій; прямий зв'язок із місця катастрофи; залучення зарубіжних інтелектуальних ресурсів для колективного вирішення гострих проблем або ситуацій, що виникли. Крім цього, цифрова дипломатія – це засіб зворотного зв'язку, що дозволяє дипломатичним службам прислуховуватися до думок «людей з вулиці» та на цій основі здійснювати аналіз громадської думки або оцінку якості своїх дій і інформації, яка поширюється про країну та її громадян; канал служби порятунку для співгромадян у випадку виникнення природних чи техногенних катастроф; засіб проведення короткотермінових політичних кампаній, спрямованих на просування конкретної політичної ідеї, дії та ін.; засіб налагоджування зв'язків між діаспорами своїх громадян, які з відповідних причин проживають за кордоном.

Таким чином, цифрова дипломатія, з одного боку, – це спосіб просування зовнішньополітичних інтересів держави в країні перебування з використанням новітніх інформаційних технологій, а іншого боку, – спосіб використання когнітивних технологій для здійснення впливу на процеси прийняття рішень людиною та структуру його міркувань, коли об'єкт впливу вважає, що він сам приймає рішення.

Останнім часом держави активно займаються питаннями боротьби за вплив на суспільну свідомість і суспільні настрої. В умовах інформаційних атак на Україну постає завдання ще більшого нарощування зусиль у цьому напрямі. Таким чином, доцільно енергійно протистояти інформаційній монополії недружніх медіа, в тому числі всіма силами підтримувати вітчизняні засоби масової інформації, що працюють і за кордоном.

Сучасному етапу розвитку міжнародних відносин притаманне широке використання інформаційних технологій у якості засобу впливу на суспільну свідомість для досягнення політичних і інших цілей. Як наслідок, медіа перетворилися на арену ведення агресивних інформаційних кампаній. При цьому під виглядом боротьби з так званою українською пропагандою активно застосовуються окремі зарубіжні ЗМІ та експертна спільнота, формується мережа інститутів, які спеціалізуються на веденні інформаційних війн. Вони мають на меті: дискредитувати Україну та її політиків в очах міжнародного співтовариства, підірвати внутрішню стабільність. У зв'язку з цим першоважливим завданням є ефективне та своєчасне реагування на значущі інформаційні приводи, а також превентивна робота (на випередження).

Отже, на перший план, поряд із воєнною потужністю, виходять важливі фактори впливу держав на міжнародну політику: економічні, правові, технологічні, інформаційні. Прагнення використати відповідні можливості для реалізації геополітичних інтересів послаблює пошук шляхів урегулювання суперечностей і запобігає вирішенню існуючих міжнародних проблем мирними засобами на основі норм міжнародного права.

При цьому важливою складовою сучасної міжнародної політики є використання для вирішення зовнішньополітичних завдань інструментів «м'якої сили»,

перш за все, – можливостей громадянського суспільства, інформаційно-комунікаційних, гуманітарних і інших методів, а також технологій.

На нашу думку, в умовах зростання конфліктогенного потенціалу в світі, в Україні має переосмислитися роль ситуаційно-кризових центрів (СКЦ), оснащених новітніми ІКТ. Сенс використання СКЦ полягає в можливості вести проблемний моніторинг, віднаходити оптимальні варіанти кризового реагування, а також моделювати та прогнозувати кризи.

Система СКЦ органів державної влади України має відповідати Стратегії національної безпеки. Інформаційна та інформаційно-аналітична підтримка Стратегії має здійснюватися за координації РНБО України шляхом залучення інформаційних ресурсів зацікавлених органів державної влади й державних наукових інститутів (установ) з використанням системи розподілених ситуаційних центрів, що працюють за єдиним регламентом взаємодії.

Таким чином, має функціонувати система ситуаційних центрів органів державного управління, що взаємодіють між собою. Вищим рівнем має бути ситуаційний центр Президента України, а також, як допоміжні, – ситуаційні центри Офісу Президента України та Уряду України. Особливе місце в цій системі має займати Національний центр управління обороною України (НЦУО) для забезпечення централізованого бойового управління Збройними Силами України; збору, узагальнення та аналізу інформації з військово / воєнно-політичної обстановки в світі, на стратегічних напрямках і щодо суспільно-політичної ситуації в Україні в мирний і немирний час.

Повинні бути організовані ситуаційні центри міністерств, агентств, служб, а також регіонів і об'єднаних те-

риторіальних громад. Усі ці органи доцільно об'єднати, наприклад, у Єдиний національний центр управління в кризових ситуаціях. Його основним завданням може (має) стати моніторинг кризових і надзвичайних ситуацій для постійної готовності та швидкого реагування у випадках, коли під загрозою опиняється в т.ч. інформаційна безпека держави.

Таким чином, аналіз використання сучасних інформаційних технологій у міжнародних відносинах свідчить, що в умовах стрімкого розвитку ІКТ проблема з технічної трансформувалася в складну геополітичну дилему. Застосування новітніх інформаційних технологій зовнішньополітичними відомствами провідних країн світу доводить постулат, інноваційна дипломатія – це, перш за все, цифрова дипломатія.

Отже, ІКТ стали також провідною данкою шостого технологічного устрою цивілізації – конвергенції нано-, біо-, інфо- та когно- технологій. Країна, яка оволоділа всім потенціалом інформаційних технологій, здатна здобути беззаперечні переваги в геополітичній конкуренції.

З одного боку, ІКТ – це безсумнівний потенціал і креативний двигун розвитку, а з іншого – виклики, що швидко зростають, а також стратегічні ризики міжнародної безпеки. Зважаючи на це, Україна повинна стати провідною державою в сфері створення комплексної системи міжнародної інформаційної безпеки в різних формах співробітництва. При цьому в умовах глобального доступу складно розділити міжнародну та національну інформаційну безпеку. Ось чому провідні країни світу розробляють і реалізують поряд із міжнародними й національними доктринальними та концептуальними стратегіями інформаційної, а також кібербезпеки. При цьому першочерговим завданням має стати вироблення універсальних правил відповідальної по-

ведінки в інформаційному просторі, оскільки в цифровій сфері повинні діяти лише загальновизнані міжнародно-правові принципи, в тому числі сили та загрози силою, повага суверенітету, невтручання у внутрішні справи держав.

На нашу думку, перспективною моделлю інформаційної боротьби є мережева. Так, у найближчій перспективі вона якщо не замінить традиційну теорію війни, то суттєво та структурно змінить її. Мережева модель інформаційної боротьби ґрунтується на трьох циклах цивілізації і, відповідно, на трьох моделях воєнної стратегії. Це фундаментальний поділ циклів людської історії на три фази: Аграрну, Промислову та Інформаційну епохи. Кожній із них відповідають особливі моделі стратегії. Цим епохам чітко відповідають соціологічні поняття: Премодерн, Модерн і Постмодерн. Інформаційна епоха – це період Постмодерну. Він відбувається зараз, коли розвинені суспільства Заходу переходять до якісно нової фази. Теорія мережевих інформаційних війн становить модель воєнної стратегії в умовах Постмодерну. Як моделі нової економіки, що ґрунтуються на інформації та високих технологіях, доводять свою перевагу над традиційними капіталістичними й соціалістичними моделями промислової епохи. Мережеві війни претендують на якісне домінування над стратегічними концепціями індустріальної епохи (Модерну). Мережева інформаційна війна становить перенесення основних моментів постмодерністського підходу на сферу воєнної науки.

Таким чином, провідним поняттям у цьому сенсі є термін «мережа». Сутність «мережі», «мережевого принципу» полягає в тому, що головним елементом усієї моделі є «обмін інформацією». Фактично це максимальне розширення форм виробництва цієї інфор-

мації, доступу до неї, її розподілу, зворотного зв'язку. «Мережа» становить новий простір – інформаційний простір, у якому й розгортаються основні стратегічні операції як воєнного, так і розвідувального спрямування, а також їх надійне, дипломатичне, економічне й технічне забезпечення. «Мережа» в такому широкому розумінні включає водночас різні складові, що раніше розглядалися чітко окремо. Так, бойові одиниці, система зв'язку, інформаційне забезпечення операції, формування громадської думки, дипломатичні кроки, соціальні процеси, розвідка й контррозвідка, етнопсихологія, релігійна та колективна психологія, економічне забезпечення, академічна наука, технічні інновації є взаємопов'язаними елементами єдиної «мережі». Між ними повинен відбуватися постійний інформаційний обмін. Суть воєнної реформи в рамках «нової теорії війни» інформаційної епохи має полягати в такому: створення потужної та всеохоплюючої мережі, що концептуально заміщує раніше існуючі моделі та концепції воєнної стратегії, інтегруючи їх у єдину систему. Війна стає мережевим явищем, а воєнні дії – різновидом мережевих процесів. Так, регулярна армія, всі види розвідок, технічні відкриття та високі технології, журналістика й дипломатія, економічні процеси та соціальні трансформації, цивільне населення й кадрові військові, регулярні підрозділи та окремі слабко оформлені групи повинні інтегруватися в єдину «мережу», якою циркулює інформація. Створення такої мережі має становити, на нашу думку, сутність вітчизняної інформаційної боротьби (протидії інформаційним атакам).

Провідним завданням ведення мережевої інформаційної війни є проведення «операції базових ефектів» (ОБЕ). На нашу думку, це основна за важливістю концепція мережевої інформаційної війни. Так, ОБЕ

бачиться нами як сукупність дій, спрямованих на формування моделі поведінки друзів, нейтральних сил і ворогів у ситуації миру, кризи та війни.

Водночас ОБЕ означає встановлення заздалегідь цілкового й абсолютного контролю над усіма учасниками актуальних або можливих бойових дій і цілковите маніпулювання ними в усіх ситуаціях: коли війна ведеться; коли вона назріває; коли панує мир. У цьому провідна сутність мережевої інформаційної війни. Вона не має початку й кінця. Вона ведеться постійно. Її мета – забезпечити тим, хто її веде здатність всебічного управління всіма діючими силами. Це означає, що впровадження мережі становить позбавлення відповідних країн, народів, армій і урядів будь-якої самостійності, суверенності й суб'єктності, перетворення їх на жорстко керовані, запрограмовані механізми. Отже, ОБЕ є планом цілкового контролю нового типу, за якого управлінню підлягають як окремі суб'єкти, так і зміст, їх мотивації, дії, наміри та ін.

Про це свідчить зміст визначення ОБЕ, завданням якої є формування структури поведінки не лише друзів, а й нейтральних сил і ворогів. При цьому як вороги, так і нейтральні сили, по-суті, підпорядковуються заздалегідь нав'язаному сценарію, діють не з власної волі, а з волі того, хто здійснює ОБЕ. Якщо вороги, друзі та нейтральні сили в будь-якому випадку роблять саме так, як потрібно атакуючій стороні (маніпулятору), то вони перетворюються на керованих, ще до того, як зазнають поразки. Ми можемо назвати це перемогою в протистоянні ще до його початку.

Отже, ОБЕ в однаковій мірі можуть застосовуватися в період воєнних дій, під час кризи та в періоди миру. Вони запускаються не лише в момент напруженого протистояння та щодо супостата, як класичні війни

промислового періоду, а й у періоди миру й кризи; не лише щодо супротивника, а й щодо союзників чи нейтральних сил. Ціль мережових інформаційних війн – ОБЕ. Ціль ОБЕ – абсолютний контроль над усіма учасниками відповідного процесу.

Виокремимо три напрями трансформацій, що покладені в основу цієї концепції:

1. Перенесення уваги від концепту «платформи» до «мережі».
2. Перехід від розгляду окремих суб'єктів (одиниць) до розгляду їх як частини екосистеми, що безперервно адаптується.
3. Важливість здійснення стратегічного вибору в умовах адаптації та виживання в екосистемах, що змінюються.

У воєнно-стратегічному сенсі це означає:

1. Перехід від окремих одиниць (солдат, батальйон, військова частина, вогнева точка, бойова одиниця та ін.) до узагальнюючих систем.
2. Розгляд воєнних операцій в широкому інформаційному, соціальному, ландшафтному й інших контекстах.
3. Підвищення швидкості прийняття рішень і миттєвий зворотний зв'язок, що впливає на цей процес під час ведення воєнних операцій або підготовки до них.

Цілями переходу до мережових моделей інформаційної війни є:

1. Забезпечення наявності союзників і друзів.
2. Навіювання всім думки про відмову, а також безперспективність воєнної конкуренції із зацікавленою стороною.

3. Навіювання всім думки, що коли справа дійде до воєнної конкуренції, то перемога зацікавленої сторони буде швидкою та рішучою.

Досягатися це повинно шляхом конкретних переваг, що створює мережовий підхід:

1. Краща синхронізація подій і їх наслідків на полі бою.
2. Досягнення більшої швидкості передавання команд.
3. Підвищення жертв серед супротивників, зменшення жертв серед власних військ і зростання особистої відповідальності військових під час проведення воєнної операції та підготовки до неї.

Так, основними принципами мережових операцій є інформаційна перевага. В першу чергу слід боротися саме за неї:

1. Штучно збільшити потребу супротивника (супротивника) в інформації та одночасно скоротити для нього доступ до інформації.
2. Забезпечити широкий доступ до інформації своїх через мережові механізми та інструменти зворотного зв'язку, надійно захистивши їх від проникнення супротивника.
3. Обмежити власну потребу в статичній інформації шляхом забезпечення доступу до широкого спектра оперативного й динамічного інформування.

Всезагальна поінформованість досягається шляхом:

1. Формування загальної зведеної інформаційної мережі, що вибудовується та постійно оновлюється через сирі та оброблені дані, які постачаються розвідкою та іншими інстанціями.

2. Перетворення користувачів інформацією одночасно на постачальників інформації, здатних активувати негайний зворотний зв'язок.
3. Максимального захисту доступу до цієї мережі від супротивника з одночасною максимальною доступністю її для переважної кількості своїх.

Швидкість командування повинна бути збільшена в критичній пропорції для того, щоб:

1. Шляхом адаптації до умов бою скорочувати швидкість прийняття рішень і їх передавання, переводячи цю якість у конкретну оперативну перевагу.
2. У прискореному темпі блокувати реалізацію стратегічних рішень супротивників і заздалегідь забезпечити перевагу в змаганні на рівні рішень.

Самосинхронізація повинна забезпечити можливість базових бойових підрозділів діяти практично в автономному режимі, формулювати самим і вирішувати оперативні завдання на основі «всезагальної поінформованості» та розуміння «наміру командира». Для цього потрібно:

1. Підвищити значущість ініціативи для зростання загальної швидкості ведення операції.
2. Брати співучасть у реалізації «наміру командира», де «намір командира» відрізняється від формального наказу та становить усвідомлення швидше фінального замислу операції, ніж суворого дотримання буквальної сторони наказу.
3. Швидко адаптуватися до важливих змін на полі битви та усунути логіку покрокових операцій традиційної військової стратегії.

Завданням мережевої інформаційної боротьби є перерозподіл сил від лінійної конфігурації на полі бойових дій до ведення точкових операцій. Для цього:

1. Переважно перейти від форми фізичного зайняття широкого простору до функціонального контролю над найбільш стратегічно важливими елементами.
2. Перейти до нелінійних дій у часі та просторі, проте щоб у потрібний момент мати можливість зосередити критично важливий обсяг сил у конкретному місці.
3. Посилити щільну взаємодію розвідки, операційного командування та логістики для реалізації точних ефектів і забезпечення тимчасової переваги за допомогою розсіяних сил.

Принцип демасифікації відрізняє війни Постмодерна від війн Модерна, де майже все вирішувала кількість бойових одиниць. Демасифікація заснована на:

1. Використанні інформації для досягнення бажаних ефектів, обмежуючи необхідність зосередження значних сил у конкретному місці.
2. Збільшенні швидкості й темпу переміщення на полі дій для того, щоб ускладнити можливість супротивника щодо враження цілі.

Глибоке сенсорне проникнення, як принцип мережевої інформаційної боротьби, становить вимогу збільшення кількості та розвитку якості датчиків інформації як у районі бойових дій, так поза ним. Це проникнення забезпечується шляхом:

1. Об'єднання в єдину систему даних, що одержує розвідка, спостереження і системами розпізнавання.

2. Використання сенсорів як головних маневрових елементів.
3. Використання датчиків і точок спостереження як інструменту морального впливу.
4. Облаштування кожної платформи різноманітними датчиками та інформаційними сенсорами – від окремого бійця до супутника.

Вже класична воєнна стратегія встановила, що розгортання війни напряду залежить від стартових умов. Від того, в якому контексті та за якого балансу сил почнеться війна, багато в чому залежить, як розгортатимуться події в майбутньому. Зважаючи на це, завдання мережевих інформаційних війн:

1. Заздалегідь вплинути на стартові умови війни, закласти в них таку структуру, що завідомо призведе зацікавлену (свою) сторону до перемоги.
2. Спровокувати поєднання в часі та просторі низки подій, що покликані вплинути на потенційного супротивника та блокувати його відповідну ініціативу.

У компресійних (стиснутих) операціях долаються структурні та процедурні розмежування між різними військовими службами, а також цілковитий доступ до різноманітної інформації забезпечується навіть на найнижчому рівні бойових одиниць. Для цього:

1. Підвищується швидкість розгортання та застосування бойової сили, а також забезпечення боеприпасами.
2. Відміняється фрагментація процесів (організація, розгортання, використання, забезпечення та ін.) і функціональних сфер (операцій, розвідки, логістики та ін.).

3. Відміняються структурні розмежування на низових базових групах.

Таким чином, сучасні конфлікти розгортаються в чотирьох суміжних сферах людської структури: у фізичній, інформаційній, когнітивній та соціальній. Кожна з них має важливе самостійне значення, проте вирішальний ефект у мережевих війнах досягається синергією (односпрямованою дією різних сил) усіх елементів.

Фізична сфера є традиційною сферою війни, в якій відбувається зіткнення фізичних сил у часі та просторі. Ця сфера включає середовища ведення бойових дій (море, суходіл, повітря, космічний простір), бойові одиниці (платформи) та фізичні носії комунікаційних мереж. Цей аспект найкраще придатний для вимірювання. Раніше він слугував основою під час визначення сили армії та здатності вести бойові дії. В інформаційну епоху це стає не настільки очевидним. Зважаючи на це, доцільно розглядати фізичний аспект як певний максимальний ефект дії мережевих технологій, основна частина яких дислокується в інших сферах, які здійснюють на фізичну сферу власні ефекти.

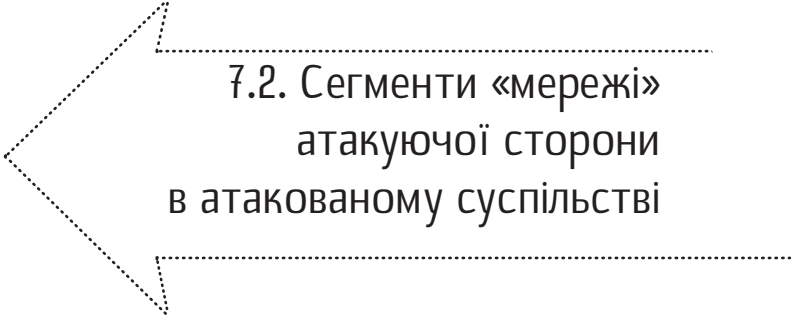
Інформаційна сфера є сферою, де створюється, обробляється та розподіляється інформація. Ця сфера покриває системи передавання інформації, базові сенсори (датчики), моделі обробки інформації та ін. Це переважаюче середовище епохи мережевих інформаційних війн, що виокремилася в самостійну категорію – «інформосферу», поряд із фізичними середовищами. Вона набула чиненнайважливішого провідного значення. Інформаційна сфера в епоху мережевих війн пов'язує між собою всі рівні ведення війни та є пріоритетною. Переваги або недоліки в накопиченні, передаванні, обробці та охороні інформації поступово набувають вирішального значення.

Когнітивною сферою є свідомість бійця. Саме вона виявляється тим простором, де, переважно, здійснюється ОБЕ. Всі основні війни та битви розгортаються та виграються саме в цій сфері. Саме в когнітивній сфері полягають такі явища, як «наміри командира», доктрина, тактика, техніка, процедури. Інформаційні війни приділяють цьому фактору значну увагу, хоча процеси, що відбуваються в цій сфері, виміряти значно складніше, ніж у фізичній сфері. Зазначимо, що їх цінність і ефективність часом є набагато важливішою (вищою).

Соціальна сфера становить поле взаємодій людей. Тут превалюють історичні, культурні, релігійні цінності, психологічні установки, етнічні особливості. В соціальному просторі розгортаються відносини між людьми, вибудовуються природні ієрархії в групах, складаються системи групових відносин. Соціальна сфера є контекстом мережевих інформаційних війн. Її доцільно брати до уваги якнайприскіпливіше.

Таким чином, війни інформаційної епохи ґрунтуються на свідомій інтеграції всіх чотирьох сфер. Із них формується мережа, що закладена в основу ведення воєнних дій.

Точки перетину цих сфер мають принципове значення. Налаштування всіх факторів мережі в гармонійному поєднанні посилює воєнний ефект від дії збройних сил, а свідомі дії, спрямовані проти супротивника (супротивника), навпаки, розлагоджують його лави, розводять ці сфери між собою, позбавляючи цим дуже важливого фактору переваги.



7.2. Сегменти «мережі» атакуючої сторони в атакованому суспільстві

Об'єктивний аналіз теорії мережевих війн і операцій, в яких провідне місце займають операції базового ефекту (ОБЕ), наводять на низку висновків:

1. Сутність мережевої війни ґрунтується на мережевих технологіях, що є головним інструментом установавання панування атакуючої сторони. При цьому ОБЕ повинні здійснюватися постійно: в умовах миру, війни чи кризи, а також щодо всіх без винятку (суперників, нейтральних сил чи друзів, чи партнерів). Отже, проти держави завжди буде здійснюватися реальна й фундаментальна мережева війна. Сенс ОБЕ полягає в сукупності дій, спрямованих на формування моделі поведінки друзів, нейтральних сил і ворогів у ситуації миру, кризи чи війни. Це свідчить про те, що модель поведінки держави прискіпливо й послідовно формує зовнішня сила. Це означає, що проти держави здійснюються воєнні дії нового покоління – інформаційної епохи.

2. Завданням мережевих війн є навіювання думки про відмову й безперспективність воєнної конкуренції з атакуючою стороною. Це свідчить, що будь які спроби держави вибудувати систему стратегічної безпеки, зважаючи на власні національні інтереси та з опорою на збереження й зміцнення своєї геополітичної

суб'єктності, будуть системно зриватися атакуючою стороною внаслідок послідовних, прискіпливо розрахованих (продуманих) планових мережевих операцій. Фактично, створення мережі – це вибудовування системи домінування, підпорядкування, що здійснюється в нових умовах і формах за допомогою нових засобів. При цьому не є обов'язковою пряма окупація, масове введення військ або захоплення територій. Все зазначене потягне зайві армійські дії та величезні військові витрати. Мережа є більш гнучкою зброєю. Вона маніпулює насиллям і військовою силою лише в виняткових випадках. Основні результати досягаються в контекстному впливі на широку сукупність факторів, якими є інформаційні, соціальні, когнітивні та інші.

3. Гіпотетично, вибудовуючи глобальну мережу з відсутністю чіткої локалізації головного командного пункту, держава вибудовує власну мережу, що діє в її інтересах. Глобалізм ґрунтується на тому, що інтереси вже практично завжди є глобальними. Встановлення зовнішнього контролю та зовнішнього управління діями є підпорядкуванням у епоху Постмодерну. Воно оформлене в новіші образи, ніж в індустріальну епоху. При цьому мережа – це система ведення війни та воєнних дій, навіть якщо вона подається як благо й пік технічного розвитку.

Мережа має такі властивості:

- ☑ високий рівень поінформованості учасників;
- ☑ висока швидкість командного управління, що залишається непоміченим;
- ☑ здатність до самосинхронізації;
- ☑ продуманий розподіл сил;
- ☑ демасифікація, водночас із здатністю оперативно сконцентрувати маси в потрібний час і в потрібному місці;

- ☑ глибоке сенсорне проникнення (збір різної інформації та її оперативна обробка);
- ☑ здатність проводити операції.

Мережа концентрується на:

- ☑ фізичному аспекті (кадри, зібрані під проведення мережевих операцій у різних сегментах суспільства, особливо серед молоді);
- ☑ інформаційному аспекті (контроль над ЗМІ й широкі системи Інтернет-сайтів);
- ☑ когнітивній сфері (психологічний вплив: актуальні зміни й заклик до особистої активності, що протиставляється корумпованій бюрократії відповідного режиму);
- ☑ соціальній сфері (мобілізація різних груп населення, об'єднаних за етнічними, культурними, соціальними, релігійними, професійними ознаками).

Мережа, для проведення операцій і елементів ОВЕ, поєднує антагоністичні складові:

- ☑ екстериторіальний центр управління з системою проміжних центрів;
- ☑ екстериторіальний центр інформаційного забезпечення, що контролює міжнародні ЗМІ, фонди, неурядові організації, які збирають інформацію в регіоні, обробляють її та вкидають потрібні сюжети в світові ЗМІ для отримання бажаного ефекту;
- ☑ центр впливу в атакованій державі (відповідні групи в керівництві держави, політичні партії, громадські організації, ЗМІ, що впливають відповідно до розробленого сценарію на висвітлення подій, регіональні ЗМІ);
- ☑ політичні сили атакованої держави, що створюють потрібну напруженість у атакованій

- державі, в т.ч. для провокування відповідної реакції влади, силових структур тощо;
- ☑ регіональні політичні сили, що провокують політичні колізії з національною, релігійною та іншою специфікою;
 - ☑ мережа гуманітарних фондів і неурядових організацій із екстериторіальним управлінням, що збирають інформацію, розподіляють гранти на дослідження, фінансують конкретні цивільні, освітні й соціальні ініціативи в регіоні;
 - ☑ національні й націоналістичні рухи, що складаються з етносів, діаспор, мігрантів та ін.;
 - ☑ сегменти традиційних релігій;
 - ☑ секти;
 - ☑ терористичні організації;
 - ☑ фінансові мережі тіньового бізнесу (передавання грошей із різних країн на підставі особистої гарантії певних фігур) й телефонного зв'язку;
 - ☑ окремі клани в місцевій владі;
 - ☑ кримінальні спільноти та злочинні угруповання;
 - ☑ певні молодіжні та студентські організації й клуби;
 - ☑ базові інфраструктури мережевої природи (бібліотеки, поштові відділення, медпункти, страхові контори та ін.);
 - ☑ окремі емісари, які є кураторами як однорідних, так і неоднорідних сегментів мереж.

Ці складові зводяться в єдине ціле, діючи на кожному рівні за допомогою різних стратегій, максимально диверсифікуючи підходи. Новизну має саме здатність активізації в конкретному місці та в конкретний час неоднорідних соціальних груп, часто густо з протилежними поглядами.

Гіпотетично, мережа покликана:

- ☑ на фізичному рівні: забезпечити критичну масу людей, які готові прийняти активну участь у акціях протесту (під різними гаслами та з різними цілями в залежності від обставин і регіонів; мобілізувати для точкових дій терористичні групи);
- ☑ на інформаційному рівні: підняти рівень соціальної активності; розігріти обстановку; роздмухати існуючі реальні проблеми; загострити психологічну обстановку навколо конфліктних ситуацій; забезпечити прямі комунікації між різними мережевими організаціями, що дотримуються найбільш радикальних поглядів;
- ☑ на когнітивному рівні: вплинути на свідомість людей, підштовхнувши їх до переконання, що ситуацію слід змінювати радикальними способами, що «далі так не можна», що «жити стало нестерпно»;
- ☑ на соціальному рівні: активізувати та мобілізувати етнічні, соціальні, адміністративні та релігійні групи населення атакованої країни, підштовхуючи їх до вирішення актуальних проблем радикальними методами в ситуації хаосу, який назріває.

Таким чином, факт ведення проти держави мережевої війни змушує по-новому осмислити багато процесів, які відбуваються в суспільстві. Гіпотетично, якщо держава зазнає мережевого впливу (атаки) і якщо існує могутня, технологічно розвинена й ефективна атакуюча сторона, що цим займається, то багато явищ у житті атакованої держави (соціальному, політичному, інформаційному та ін.) пояснюються цими зовнішніми впливами, цілком структурованими, не випадковими й спрямованими на досягнення конкретної цілі. Мережеві війни постійно апелюють до контексту, когні-

тивних, інформаційних і психологічних факторів. Водночас, значущість завдання щодо впливу на «стартові умови війни» свідчить про значну зацікавленість атакуючої сторони в маніпуляціях соціальними процесами ще тоді, коли перспективи реального зіткнення не проглядаються.

Зважаючи на це, держава повинна вирішувати конкретне завдання: виявляти сегменти «мережі» атакуючої сторони в своєму суспільстві, досліджувати систему впливів, імпульсів і маніпуляцій у інформаційній, соціальній та інших сферах, що є пріоритетними зонами впливу в середовищі мережевих операцій.

Цілком очевидно, що спеціальні служби, політичні інститути, системи оборони, силові міністерства держави концептуально залишаються в рамках стратегій епохи Модерну, індустріального суспільства. Якщо, на жаль, у державі практично не відбувається процес національної модернізації, а за інерцією експлуатуються залишки колишньої економіки та природні ресурси, то це означає регрес навіть щодо промислових і суспільних парадигм. Це рух у напрямку сировинного приросту та примітивних стратегій аграрної епохи. Такі структури, очевидно, не здатні ефективно справлятися з викликами постмодернових мережевих технологій, що задіяні в мережевій війні, яка активно ведеться атакуючою стороною, а й конкретно розпізнати сам факт її ведення. Мережеві технології, що застосовуються, є надто витонченими для застарілих систем функціонування спецслужб, які беззахисні та цілковито неефективні проти системних дій атакуючої сторони.

Сегменти мережі атакуючої держави вільно пронизують усе атакване суспільство: від телеглядача до урядів і президентів, політичної еліти, верхівки силових міністерств, не зустрічаючи жодного спротиву. Ба-

гато процесів і явищ, які здаються спонтанними, насправді є прямими наслідками використання проти держави налагоджених технологій нового покоління.

Сегментами відповідної мережі можуть виступати: пряме лобі експертів, політологів, аналітиків, технологів, які щільно оточують владу. Численні фонди активно діють, підключаючи до своєї мережі інтелектуальну еліту. Представники великого національного капіталу та вищого чиновництва природним чином інтегруються в середовище атакуючої сторони. ЗМІ видають читачам і телеглядачам візуальну та смислову інформацію, вибудовану за шаблонами атакуючої сторони. Більшість із цих дій не можна кваліфікувати як дії «зовнішньої агентури», як це було в індустріальну епоху. Технології інформаційної епохи не перехоплюються класичними системами й методиками індустріальних спецслужб.

Єдиною логічною відповіддю держави, якщо вона має намір чинити опір і відстоювати власний суверенітет, тобто є готовою прийняти виклик мережевої війни й брати в ній участь, може бути розробка симетричної мережевої стратегії з паралельним і стрімким апгрейдом окремих складових держави: державного управління, спецслужб, академічної науки, технопарків і інформаційної сфери в бік прискореної постмодернізації. Думається, що певна частина національної державності має бути поволюнтаристському й оперативно очищена від сегментів мережі атакуючої держави, приведена в екстраординарний режим роботи, наділена надзвичайними повноваженнями та кинута на створення адекватної мережевої структури, здатної хоча б частково протидіяти викликам.

Бачиться, що це потребує створення спеціальної групи, до якої мають увійти окремі високопосадовці, кращі пасіонарні кадри різних спецслужб, інтелектуали, вчені, інженери, політологи, патріотично налаштовані журналісти та

діячі культури. Завданням групи має бути розробка моделі національної мережі, що включає основні елементи сучасного Постмодерну та інформаційного підходу, що спрямований симетрично проти вектора її впливу. Це означає, що потрібно провести термінову та надзвичайну пост модернізацію національних Збройних Сил, спецслужб, політичних інститутів, інформаційних систем, комунікацій та ін., розробити систему власних ОБЕ, що застосували б власні мережеві технології проти тих, хто їх застосовує в своїх інтересах на шкоду атакованій стороні.

Це надзвичайно складне завдання. У відповідності з мережевою стратегією має постійно використовуватися сукупність різних факторів, що діють синергетично, що навіть відслідкувати їх взаємозв'язок і кінцеву мету жодна інстанція управління буде не здатна.

Таким чином, мережеву війну можна виграти лише мережевими засобами, адаптувавши до власних умов і цілей технології, що ефективно та стрімко розвиваються.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



1. Назвіть фактори, що сприяють зміцненню національної безпеки України в сфері культури.
2. Назвіть головні цілі цифрової дипломатії.
3. Назвіть інструменти «м'якої сили» держави.
4. Дайте визначення поняттю «мережева інформаційна війна».
5. Дайте визначення поняттю «операції базових ефектів».
6. У чому полягає сутність мережевої війни?
7. Назвіть завдання мережевої війни.
8. Назвіть основні властивості мережі.
9. У чому полягає призначення мережі в інформаційній війні?

Список використаних джерел

1. Абетка громадянської участі: Посібник для організаторів процесів залучення громадян до ухвалення рішень / Блюй А., Ягацьк М., Перхуць-Жултовська М., Пліщинська К. – К.: ОПОРА, 2018. – 68 с.
2. Анхольт С., Хильдрет Д. Бренд Америка : мати всіх брендів / С. Анхольт, Д. Хильдрет. М. : Добрая книга, 2010. С. 64.
3. Батушан В. В. Сутність політичного лідерства в державному управлінні України в умовах реформ / В. В. Батушан / Пріоритети публічного управління в Україні: європейський досвід і вітчизняна практика / збірник № 1 матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції / за ред. д.е.н., проф. Черевка О.В., д.держ.упр. Шарого В. І., к.і.н., проф. Мойсієнка В. М. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю. А., 2017 р. – Збірник № 1 – С. 132-135.
4. Батушан В. В. Взаємодія політичного лідерства на державне управління в період трансформації українського суспільства / В. В. Батушан / Галузь науки Державне управління: історія, теорія, впровадження: матеріали наук. – практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 28 трав. 2010 р. : у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2010. – Т. 2. –
5. Батушан В. В. Вплив політичного лідерства на державне управління в контексті державної політики / В. В. Батушан / Зб.наук. пр. ДРІДУ НАДУ. – Дніпропетровськ, 2011. – № 1. С. 97–103.
6. Батушан В. В. Європейський досвід в контексті професійної підготовки державних службовців / В.В.Батушан/ Демократичне врядування: наука, освіта, практика: матеріали наук.– практ. конф. за міжнар.участю, Київ, 29 трав. 2009р.: у 4 т./за заг. ред. В. П. Приходька, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2009. – Т. 2. С. 88-90.
7. Батушан В. В. Інноваційна модель підготовки політичних лідерів у контексті Національної академії державного управління при Президентіві України: досвід та перспективи. / В. В. Батушан / Галузь науки Державне управління: «Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики»: матеріали наук. – практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 28 трав. 2011 р.: у 2 т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 2. – С. 465-467.

8. Батушан В.В. Модель професійної підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління / В.А. Гошовська, В.В. Батушан, // Аналітика і влада. – № 5. – 2012. – С. 220–233.
9. Батушан В.В. Особливості взаємодії та взаємовпливу політичного лідерства і державного управління в контексті конституційної реформи в Україні / В. В. Батушан // Вісник НАДУ. – 2010. – № 1. – С. 213–220.
10. Батушан В.В. Особливості впливу політичного лідерства на державне управління в контексті трансформації українського суспільства / В.В.Батушан / Збірник Наукових праць НАДУ. – 2010. – Вип. 2 С. 145–153.
11. Батушан В.В. Особливості впливу політичного лідерства на державне управління в умовах євроінтеграційних процесів: Навч. метод. матеріали / В.В.Батушан/ – К.: Вид-во НАДУ, 2009. – 27 с.
12. Батушан В.В. Політичне лідерство в державному управлінні: світовий досвід / В.В. Батушан / Аналітика і влада. – № 9. 2013. – С. 53–63.
13. Батушан В.В. Професійна модель підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління / В.В. Батушан / Всеукраїнська науково -практична конференція за міжнародною участю «Модернізація державного управління та європейська інтеграція України» : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 25 квітня 2013р.: у 2т. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2013. – Т. 2. – С. 206–209.
14. Батушан В.В. Професійна підготовка політичних лідерів як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному управлінні / В.В.Батушан/ Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фах. журн. – 2011. – Вип. 1.
15. Батушан В.В. Професійне формування політичного лідерства в системі державного управління як чинник ефективної розбудови демократичного суспільства: зарубіжний досвід / В. В.Батушан/ Журнал експортно – аналітичних матеріалів і наукових праць «Аналітика і влада», НАДУ, ІПДУ та МС. – Випуск № 6, 2012 р. – С. 244–254.
16. Батушан В.В. Становлення інституту політичного лідерства в сучасній Україні: досягнення та перспективи / В.В. Батушан / Аналітика і влада. – № 4. 2011. – С. 53–63.
17. Батушан В.В. Сутність та особливості політичного лідерства в системі державного управління України / В. В. Батушан / Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань «Державне управління» : матеріали щоріч.наук. – практ. конф. за міжнар. Учасю (Київ, 24–25 жовт. 2013р.) / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенко, М. М. Білинської. – К. : НАДУ, 2013. – С. 311 – 313.
18. Батушан В.В. Формування політичного лідерства в системі державного управління : зарубіжний досвід / В.В. Батушан / Актуальні проблеми публічного управління в Україні : Матеріали круглого столу, м. Суми,

- 12 червня 2014 р. / за ред. О. Ю. Крюкова. – Суми : Видавець ФОП Панасенко, 2014. С. 6 – 11
19. Блэк С. Введение в публич рилейшнз : пер. с англ. Ростов н/Д. : Феникс, 1998. С. 127.
20. Блэк С. Паблич рилейшнз. Что это такое?: пер. с англ. М. : Новости, 1990. С. 18 – 19.
21. Бюджет участі в містах України: регіональний розріз. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gurt.org.ua/articles/42964/>
22. Визначено дорогу, що будуть ремонтувати першочергово. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pervom-rada.gov.ua/index.php/3808-vyznache-no-dorohu-shcho-budut-remontuvaty-pershocherhovo.html>
23. Гаджиев К. С. Имидж государства как инструмент культурной гегемонии / К. С. Гаджиев // Мировая экономика и международные отношения. 2007. № 12. С. 14 – 15.
24. Галлін Деніел С., Манчіні Паоло.Сучасні медіасистеми: три моделі відносин ЗМІ та політики / Переклад з англ. О. Насика. – К.: Наука, 2008.
25. Гошовська В.А. Українська еліта та її роль у державотворенні: навч. Посібн. / В.А.Гошовська, М.І.Пірен, К.Ф.Задоя, Г.А.Кернес : за заг. ред. д.політ.н., проф. В.А.Гошовської, – К.: НАДУ, 2010. – 136 с.
26. Гошовська В.А., Батушан В.В. Модель професійної підготовки і формування політичних лідерів в системі державного управління / В.А. Гошовська, В.В. Батушан, // Аналітика і влада. – № 5. – 2012. – С. 220–233.
27. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN>
28. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.digitalhistory.uh.edu/disp_textbook.cfm?smtid=2&psid=3386
29. [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<http://www.nationalarchives.gov.uk/theartofwar/inf3.htm>
30. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/internal_market/top_layer/index_3_de.htm
31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://web.archive.org/web/20031022191210/http://libweb.princeton.edu/libraries/firestone/rbsc/finding_aids/lee.html
32. Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D1%8F_%D0%A1%D0%A8%D0%90
33. Ковшун Л. Громадянська участь: що це таке? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.opora.ua.org/news/vybyory/45436-hromadianska-uchast-shcho-tse-take>

34. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой : пер. с англ. 2-е изд. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. С. 17.
35. Луговий В.І. Матеріали XVIII Міжнар. конгр. з підготовки вищ. держ. службовців, Україна, Київ, 15–17 черв. 2005 р. / уклад. С.В. Соколик. – К.: «К.І.С.», 2005. – 150 с.
36. Луговий В.І. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівних кадрів у галузі державного управління (професійно – методологічний підхід) / В. Луговий // Вісник НАДУ. – 2004. – №2 С. 5-13.
37. Маклюэн М. Понимание медиа : внешние расширения человека / Пер. с англ. В. Николаева. М. : КАНОН-пресс-Ц, 2003. С. 394.
38. Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов: пер. с англ. СПб. : Питер, 2005.
39. Михальченко М. Україна розділена в собі: від Леонідії до Вікторії / Михальченко М., Андрущенко В. – К.: ІПІЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2009. – Т. І. 490 с.; Т. ІІ. 458 с.
40. Най Дж. Гибкая власть. Как добиться успеха в мировой политике. Новосибирск ; М. : Фонд «Тренды», 2006. С. 37 – 38.
41. Панарин И. Н. Информационная война и дипломатия. М. : Городец, 2004. С. 317.
42. Политические коммуникации : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. А.И. Соловьева. М. : Аспект-Пресс, 2004. С. 205.
43. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. М. : Рефл-бук, 2001. С. 497.
44. Райт Г. Державне управління. / Г. Райт / – К., 1994.
45. Результаты одинадцяті публічної консультації в Ужгороді [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://inrespublica.org.ua/aktivna-hromada/rezultaty-publichnoyi-konsultatsiyi-v-uzhgorodi-shhodo-zminy-ruhu-na-ploshhi-koryatovycha.html>
46. Результаты онлайн та sms-голосования по восстановлению камер видеоспостережения у м. Первомайський. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pervom-rada.gov.ua/index.php/3978-rezultaty-on-lain-ta-sms-holosuvannia-po-vstanovlenniu-kamer-videosposterezhennia-u-m-pervomaiskyi.html>
47. Рудич Ф.М. Політика в особах: Політичне лідерство на постсоціалістичному просторі: національний і регіональний контексти / За заг.ред. Ф.М. Рудича. – К.: Парламентське вид-во, 2008. – 352 с.
48. Сегела Ж. Национальные особенности охоты за голосами. Так делают президентов / Ж. Сегела. – М. : Вагриус, 1999. – С. 71.

49. Смирнов С. А. Культура как капитал : к вопросу о культурном сценарии развития Новосибирска / С. А. Смирнов // Antropolog.ru. URL: <http://antropolog.ru/doc/projects/cultura> (дата звернення: 22.04.2013).
50. Сороко В.М. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. – К.: НАДУ, 2009. – 104 с.
51. Сосницька ОТГ затвердила стратегію розвитку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sosnitsa-rada.gov.ua/sosniczka-otg-zatverdila-strategiyu-rozvitku/>
52. Спирченко М. А. Образ, имидж и бренд туристского города / М. А. Спирченко // Архитектон [электронный журнал]. URL: http://archvuz.ru/2007_22/5 (дата звернення: 22.04.2013).
53. Телешун С. О. Нормативно – правові засади публічної політики та управління : навч. посіб. / уклад. : С. О. Телешун, С. В. Ситник. – К.: НАДУ, 2009. – 80 с.
54. Тюкаркина О. М. Имиджевые стратегии стран ЕС : Германия, Франция, Эстония / О. М. Тюкаркина // Дипломатическая служба. 2012. № 1.
55. Тюкаркина О. М. Имиджевые стратегии стран ЕС : Германия, Франция, Эстония / О. М. Тюкаркина // Дипломатическая служба. 2012. № 1. С. 21 – 22.
56. Тюкаркина О. М. Роль национального брендинга в формировании имиджа современной Германии / О. М. Тюкаркина // Логос-2012 : сб. ст. / под ред. И. А. Василенко. М., 2012. С. 69 – 75.
57. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: посіб. – К. : Ленвіт, 2012. – 64 с.
58. Чумиков А.Н. Политическое манипулирование / А.Н. Чумиков // Политическая энциклопедия : в 2 т. / Нац. обществ.-науч. фонд ; рук. проекта Г.Ю. Семигин. М. : Мысль, 1999. Т. 1. С. 656.
59. Шарий В.І. Стратегії провідних держав світу в умовах глобалізації: монографія / авт.кол.: В.І.Шарий, Л.Я.Самойленко, А. О. Овчаренко, Б.М.Калініченко, В.В.Батушан, Р.Г.Головін; за заг. ред. В.І.Шарого. – Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2020. – 302 с.
60. Шпаковский В. О., Шпаковская С. В. История связей с общественностью: электронный учебник для дистанционной формы обучения [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://window.edu.ru/resource/481/24481/files/pr.pdf>.
61. Шполянська ОТГ тепер має детальну Стратегію розвитку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://shevchenkiv-kraj.com/shpolyanska-otg-teper-maye-detatnu-strategiyeyu-rozvitku/>
62. Aaker D. A. Building Strong Brands. N. Y. : Free Press, 1996. P. 68.
63. Anholt S. Brand New Justice : The Upside of Global Branding. Oxford : Butterworth Heinemann, 2003. P. 146.

64. Avenarius H. Publik Relations: Die Grundform der Gesellschaftlichen Kommunikationen. Darmstadt, 2008
65. Bentele G. / R.Fröhlich/P. Szyszka (Hrsg.). Handbuch der Publik Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden, 2005
66. Bentele G. Evolution der Kommunikation – Überlegungen zu einer kommunikationstheoretischen Schichtenkonzeption. München, 1987, S. in: M.Bobrowsky / W.R. Langenbucher (Hrsg.): Wege zur Kommunikationsgeschichte, S. 79-94
67. Bentele G. Öffentliches Vertrauen, normative und soziale Grundlagen für Publik Relations. Wiesbaden, 1994, S. in: Armbrecht, W./Zabel, U. (Hrsg.): Normative Aspekte der Public Relations, S. 131-158
68. Bernays E. Crystallizing Public Opinion. Boni and Liveright New York [Elektronischer resurs]. – Режим доступа: <https://eduardolbm.files.wordpress.com/2014/10/crystallizing-public-opinion-edward-bernays.pdf>
69. Bernays E. Propaganda. New York, 1928 (Dt: 2007)
70. Bernoff J. / C. Li. Facebook, YouTube, Xing&Co.: Gewinnen mit Social Technologies. München, 2009
71. Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz, juris GmbH, www.gesetze-im-internet.de, 2018.
72. Burkart R. Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. In: G. Bentele/ H. Steinmann / A. Zerfaß (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven Berlin, 1996, S. 247
73. Burkart R. Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. S. 14
74. Charta der Grundrechte der Europäischen Union [Elektronischer resurs]. – Режим доступа: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_de.pdf
75. Cutlip S.M. The unseen power: Publik Relations. A History. Hillsdale, New Jersey, 1994
76. Dinnie K. Nation Branding. Concepts, Issues, Practice. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2008. P. 65.
77. Douglas B. Craig. Fireside Politics: Radio and Political Culture in the United States, 1920-1940. Johns Hopkins University Press, 2005, P. 156.
78. Europarat, 1989: Europäisches Übereinkommen über das grenzüberschreitende Fernsehen. Straßburg [Elektronischer resurs]. – Режим доступа: <https://rm.coe.int/168062df33>
79. Fan Y. Branding the Nation : Towards a Better Understanding / Y. Fan / Brunel University, L. : Uxbridge, 2009 // Brunel University Research Archive. URL: <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/3496>
80. Faulstich W. Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. Stuttgart, 2000
81. Favre Ph. The New France – Breaking Through the Perception Barrier / Ph. Favre // Dinnie K. Nation Branding. Concepts, Issues, Practice. P. 240 – 241.
82. Fernsehen ohne Grenzen. Grönbuch über die Errichtung des Gemeinsamen Marktes für den Rundfunk, insbesondere über Satellit und Kabel. Brüssel. (KOM(84) [Elektronischer resurs]. – Режим доступа: <https://www.econbiz.de/similar/results?mlt=subject&id=10003134184>
83. From the Frontline: The Extraordinary Life of Sir Basil Clarke Hardcover – 11 Jun. 2013
84. Grunig J. E. / T. Hunt. Managing Public Relations. New York, etc., 1984
85. Herbst D. Publik Relations: Konzeption und Organisation. Instrumente. Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. Berlin, 2007
86. Lies J. Publik Relations. Ein Handbuch. Stuttgart, 2008
87. Marston J. E. The nature of public relations / J. E. Marston. N.Y., 1963. P. 161.
88. Meffert H. Marketing. Wiesbaden, 2000, S. 724
89. Merten K. Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Berlin, Hamburg, Münster, 1999.
90. Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destinations: a Planning Book for Place Branding. N. Y. : Palgrave Macmillan, 2009. C. 21. – 22.
91. Oeckl A. . Handbuch der Public Relations. München, 1964, S. 84.
92. Olins W. Trading Identities: Why Countries and Companies Are Taking on Each Other's Roles / W. Olins // The Foreign Policy Centre. 1999. Oct.
93. Rademacher L. Publik Relations und Kommunikationsmanagement: Eine medienwissenschaftliche Grundlegung. Wiesbaden, 2008
94. Richtlinie 2010/13/EU des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 10. März 2010 zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Bereitstellung audiovisueller Mediendienste (= Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste, AVMD-Richtlinie) (kodifizierte Fassung). In: Amtsblatt der Europäischen Union (L95), 15. April 2010, S. 1-21 [Elektronischer resurs]. – Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:095:0001:0024:DE:PDF>
95. Richtlinie des Rates vom 3. Oktober 1989 zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Ausübung der Fernsehtätigkeit (89/552/EWG). In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, (L 298), 17. Oktober 1989, S. 23-30 [Elektronischer resurs]. – Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0552&from=DE>
96. Ronnenberg F. / M. Rühl. Theorie der Publik Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992
97. Ronnenberg F. / M. Rühl. Theorie der Publik Relations. Ein Entwurf. Opladen, 1992
98. Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien (Rundfunkstaatsvertrag – RStV –) vom 31.08.1991, in der Fassung des Dreizehnten Staatsvertrages zur

Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge vom 10. März 2010 (vgl. GBl. S. 307), in Kraft getreten am 01.04.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/Rechtsgrundlagen/Gesetze_Staatsvertraege/Rundfunkstaatsvertrag_RStV.pdf

99. White J., Mazur L. Strategic communications management. Making public relations work / J. White, L. Mazur // Wokingham. 1995. P. 142.

100. Wilcox D. L., Nolte L. W. Public Relations writing and media techniques. N. Y., 1995. P. 121 – 122.

101. Zerfaß A. Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden, 2004.

Навчальне видання

Автори:

*В. І. Шарий, О. В. Черевко, Л. Я. Самойленко, А. О. Овчаренко,
О. О. Дем'яненко, Б. М. Калініченко, В. В. Батушан, Н. О. Кравцова*

Публічна комунікація

Навчальний посібник

Технічний редактор – Ю. Чабаненко
Верстка – А. Зоря

Підписано до друку 19.12.2019.
Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.
Умов. друк. арк. 16,3. Гарнітура BookmanC.
Зам. № 1256. Тираж 300 прим.
Видавець: Чабаненко Ю. А.

Свідоцтво про внесення
до Державного реєстру видавців
серія ДК № 1898 від 11. 08. 2004 р.
Україна, м. Черкаси, вул. О. Дашковича, 39
Тел: 0472/56-46-66; 093/788-99-99
E-mail: office@2upost.com

Друк ФОП Чабаненко Ю. А.
Україна, м. Черкаси, вул. О. Дашковича, 39
Тел: 0472/56-46-66; 093/788-99-99
E-mail: office@2upost.com