

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИНХРОНІЗАЦІЇ ПРОГРАМ І ПРОЄКТІВ ПЛАНУ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

STRATEGIC COMMUNICATIONS TO ENSURE THE SYNCHRONIZATION OF THE PROGRAMS AND PROJECTS OF THE POST-WAR RECOVERY PLAN OF UKRAINE

У статті обґрунтовано доцільність використання інструментарію стратегічних комунікацій для забезпечення синхронізації програм і проєктів Плану післявоєнного відновлення України, що розкривається через наступне:

– забезпечити синхронізацію, як управлінську технологію узгодження та координації паралельних процесів розроблення і реалізації програм і проєктів в рамках Плану відновлення України, можливо тільки шляхом вироблення єдиних підходів до їх розробки. Адже, 850 проєктів у 15 сферах мають бути синхронізовані за структурою, будовою, компонентами. Паралельно має відбуватися і синхронізація повідомлень та комунікаційних дій як за часом так і в просторі – стратегічних комунікацій на рівні проєктів. Тобто, для ефективної реалізації цілей, програм і проєктів Плану відновлення України має бути створений центр Стратегічних комунікацій для забезпечення координованості й синхронізації заходів усіх залучених суб'єктів досягнення цілей та поведінки цільових аудиторій, на потреби і цінності яких потрібно опиратися для результативного здійснення проєктів і програм Плану;

– основою синхронізації є концепція життєвого циклу. Відносно Плану відновлення України, саме за фазами життєвого циклу й можна привести у взаємну відповідність цілі та дії різних суб'єктів реалізації 850 проєктів у просторі та часі. Навіть за умови розроблення якісної стратегії реалізації Плану відновлення України, яка має містити такі компоненти, як: визначені цілі, цільові аудиторії, часові межі, необхідні ресурси тощо, без застосування дієвих технологій стратегічних комунікацій для синхронізації й координації дій з їх реалізації досягнути визначених цілей буде неможливо;

– інструментарій стратегічних комунікацій необхідно використовувати як для створення ключових повідомлень і меседжів з метою роз'яснення і формування суспільної думки цільових аудиторій (наприклад, створення окремої цифрової комунікаційної платформи), так і для забезпечення ефективної комунікації між розробниками проєктів у межах визначених національних програм, які за сферами координуються профільними ЦОБВ, що входять до складу Національної ради;

– для забезпечення синхронізації цілей і дій між національними програмами і проєктами, стратегічна комунікація не може бути окремою подією, всі заходи мають бути інтегровані та доповнювати структуру Плану відновлення України, а також забезпечені відповідними ресурсами.

Ключові слова: стратегічні комунікації, План відновлення України, програми, проєкти, життєвий цикл, координація, синхронізація.

The article substantiates the expediency of using the strategic communications toolkit to ensure the synchronization of programs and projects of the Post-War Recovery Plan of Ukraine, which is revealed through the following:

– to ensure synchronization, as a management technology of agreement and coordination of parallel processes of development and implementation of programs and projects within the framework of the Recovery Plan of Ukraine, possible only by developing unified approaches to their development. After all, 850 projects in 15 areas must be synchronized in terms of structure, structure, and components. Synchronization of messages and communication actions both in time and in space – strategic communications at the project level – should take place in parallel. That is, for the effective implementation of the goals, programs and projects of the Recovery Plan of Ukraine, the Strategic Communications project must be "launched" to ensure the coordination and synchronization of the activities of all involved entities to achieve the goals and behavior of the target audiences, the needs and values of which must be relied upon for the effective implementation of the projects and programs of the Plan;

– the basis of synchronization is the concept of the life cycle. With regard to the Recovery Plan of Ukraine, it is precisely according to the phases of the life cycle that the goals and actions of various subjects of the implementation of 850 projects can be brought into mutual agreement in space and time. Even with the development of a high-quality strategy for the implementation of the Recovery Plan of Ukraine, which should contain such components as: defined goals, target audiences, time limits, necessary resources, etc., without the use of effective strategic communication technologies for the synchronization and coordination of actions for their implementation, the defined goals will be achieved impossible;

– the toolkit of strategic communications must be used both to create key messages and messages in order to clarify and shape the public opinion of target audiences (for example, the creation of a separate digital communication platform), and to ensure effective communication between project developers within the limits of defined national programs, which by spheres, they are coordinated by the specialized Central Committees, which are members of the National Council;

– to ensure synchronization of goals and actions between national programs and projects, strategic communication cannot be a separate event, all measures must be integrated and complement the structure of the Recovery Plan of Ukraine, as well as provided with appropriate resources.

Key words: strategic communications, Ukraine Recovery Plan, programs, projects, life cycle, coordination, synchronization.

УДК 316.77:005.21]:351.07(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.39.10>

Безверхнюк Т.М.

д. наук з держ. упр., професор,
завідувач кафедри національної
безпеки та управління суспільним
розвитком
Державний університет інтелектуальних
технологій і зв'язку

Вступ. Комунікація є одним з найважливіших інструментів забезпечення ефективної державної політики. Її роль у відносинах між Урядом і громадянами набуває особливого значення у періоди криз. Адже спроможність подолати наслідки масштабної кризи напряму залежить від згуртованості суспільства та рівня довіри громадян до державних і суспільних інституцій. Пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, що охопила весь світ на початку 2020 року, та збройна агресія російської федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, стали приводом для критичної оцінки якості комунікацій органів публічної влади та напрацювання планів щодо розбудови їх комунікаційної спроможності.

Нова реальність диктує нові підходи до комунікацій та стратегічного планування. Йдеться не лише про надання переваги цифровим і дистанційним рішенням у комунікаціях, а й про формування сталих процедур у плануванні, реалізації та оцінці ефективності комунікацій, достатньо гнучких для просування інтересів України, незважаючи на зміни зовнішніх обставин.

Як свідчить світовий досвід використання з 60-х років XX століття стратегічних комунікацій, цей інструментарій забезпечує формування послідовної програми дій зі створення й оприлюднення повідомлень, які містять не тільки важливу інформацію, але є і засобом впливу на аудиторію. Стратегічні комунікації – це створення комунікаційних стосунків між різноманітними суб'єктами на довготривалий період. Враховуючи той факт, що на сьогодні вся зовнішня та внутрішня державна політика сконцентрована на просуванні національних інтересів України (зокрема, План відновлення України), дослідження можливостей стратегічних комунікацій, як складової політичного та соціального діалогу, є актуальним напрямом наукових досліджень у сфері публічного управління.

Серед вітчизняних науковців стратегічні комунікації стали об'єктом досліджень А. Баровської, В. Бебика, Д. Дубова, С. Квіта, О. Крутія, Д. Коника, О. Кушнір, В. Ліпкана, М. Ожевана, В. Пилипчука, Г. Почепцова, Є. Романенка, Т. Сивак, С. Соловйова, Є. Тихомирової, М. Шклярук та інших. Стратегічним комунікаціям у сфері безпеки, оборони та міжнародних відносин найбільшу увагу було приділено у дослідженнях зарубіжних науковців, серед яких: Р. Брукс, Г. Вільям, Д. Гавра, Д. Гейдж, Л. Гемерт, Е. Голдман, П. Корніш, Дж. Ліндлі-Френч, М. Маллен, К. Пол, А. Рідінг, Б. Стейн, К. Талі, Б. Хайб, С. Хельмус та інші.

Погоджуючись з безсумнівною цінністю наукових досліджень учених, слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку нашої держави існує необхідність більш глибокого вивчення можливостей стратегічних комунікацій для реалізації програми післявоєнного відновлення та розвитку України як ефективного інформаційно-комунікаційного механізму публічного управління. Актуальністю зазначеної проблеми й обумовлений вибір теми дослідження.

Метою статті є комплексний аналіз теоретичних засад та можливостей стратегічних комунікацій у вирішенні стратегічних завдань держави та обґрунтування доцільності їх використання для забезпечення синхронізації проєктів і програм Плану післявоєнного відновлення України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вже на третій місяць з початку збройної агресії російської федерації, Уряд розпочав роботу над програмою післявоєнного відновлення та розвитку України. Указом Президента України від 21 квітня 2022 року [7] було утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни. До завдань Ради, як консультативно-дорадчого органу при Президенті України, віднесено не лише розроблення власне плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, а й формування і напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, стратегічних ініціатив, відповідної нормативної бази.

У травні 2022 року Національним інститутом стратегічних досліджень для експертного обговорення було представлено Концепцію Стратегії повоєнного відновлення та розвитку України, в якій наголошується, що «Здобувши Перемогу, країна постане перед безпрецедентним викликом: у максимально стислі терміни відновити можливості забезпечувати гідне якісне життя людей на основі ефективної реалізації національного людського, природно-ресурсного, економічного та інформаційного потенціалу» [5]. При реалізації Стратегії пріоритет має надаватися як найповнішому задіянню українських ресурсів.

Ураховуючи зазначені в Концепції Стратегії пріоритетні вектори відновлення та розвитку України, при Національній раді з відновлення України від наслідків війни було створено 24 робочі групи для розробки проєктів і програм за різними напрямками, у тому числі «з питань культури та інформаційної політики».

Відповідно до матеріалів робочої групи «Культура та інформаційна політика» Національної ради [10], основними проблемами, які необхідно вирішити в рамках Плану

відновлення за напрямом «Медіа та інформаційна безпека», є: низький рівень медіаграмотності населення України; скоординоване поширення недостовірної інформації, деструктивної пропаганди, інших інформаційних операцій російськими пропагандистами та російськими спецслужбами. Серед можливостей для вирішення зазначених проблем визначено: розширення присутності України на глобальному медійному ринку; розбудова системи стратегічних комунікацій та підвищення якості комунікацій державних органів та органів місцевого самоврядування із суспільством.

Серед ключових проєктів, за напрямом «Медіа та інформаційна безпека» Плану післявоєнного відновлення, є створення в Україні системи урядових стратегічних комунікацій шляхом здійснення заходів, спрямованих на реалізацію політики «єдиного голосу» в інформаційному просторі, підвищення якості комунікації державних органів із суспільством. На думку експертів робочої групи «Культура та інформаційна політика», Урядові стратегічні комунікації мають: забезпечувати просування пріоритетів держави; організовувати інформування процесу післявоєнного відновлення України; сприяти Кабінету міністрів України в процесі впровадження реформ; залучати громадськість до діалогу (взаємодії) тощо. Для реалізації намічених цілей необхідно розробити концепцію функціонування системи стратегічних комунікацій Уряду.

Стратегія інформаційної безпеки [9] містить сім стратегічних цілей, з метою досягнення яких вже виконано низку завдань. Зокрема, 30 квітня 2022 року було створено хаб для журналістів «Медіацентр Україна - Укрінформ», що виконує такі функції, як проведення публічних та не публічних заходів для працівників медіа, надання допомоги іноземним медіа у висвітленні війни, надання допомоги Україні у формуванні переможної інформаційної політики; здійснюються заходи підтримки проведення інформаційно-психологічних операцій органами державної влади сектору безпеки і оборони, а також Центру протидії дезінформації при РНБО України та Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки МКІП України. Також Центром стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки реалізуються заходи проєкту «Spravdi» – формування системи стратегічних комунікацій, що спрямовані на протидію дезінформаційним кампаніям та деструктивній пропаганді.

Під час Міжнародної конференції в Лугано (4 липня 2022 року) Прем'єр-міністр України презентував План відновлення України, який

складається з 23 частин, напрацьованих відповідними робочими групами. Він розрахований на 10 років та охоплює 15 сфер. Загалом у плані відновлення 17 національних програм та 850 проєктів. Аналізуючи складові Плану відновлення України [8] необхідно зробити наступні, важливі в аспекті нашого дослідження, акценти:

- 17 національних програм зорієнтовані на довгостроковість, тобто на віддалений результат – досягнення цілей і завдань Плану відновлення розраховано на 10-річний період і буде супроводжуватися змінами і реформами в 15 сферах;

- для реалізації та супроводу 850 проєктів буде задіяна значна кількість суб'єктів – ефективна реалізація запланованих програм і проєктів безпосередньо буде залежати від координованості й синхронізації цілей, дій, комунікаційних заходів та програмних документів інституційно-різних суб'єктів реалізації Плану;

- найважливіша роль в досягненні стратегічних цілей і реформ для післявоєнного відновлення України має бути відведена якісній, постійній комунікації з цільовими аудиторіями – основними споживачами результатів реформ, з тими, кого заплановані планом відновлення зміни будуть стосуватися в першу чергу.

Таким чином, важливе значення в процесі реалізації Плану відновлення України мають скоординованість і синхронізація зусиль суб'єктів публічного управління для досягнення національних цілей та залучення ключових аудиторій, на потреби і реакцію яких можна і слід опиратися для здійснення проєктів і програм Плану. При цьому, якщо для держави важливо, щоб у визначений (запланований) час увага була зосереджена на певних подіях і під певним кутом зору – таке завдання визначається як стратегічне і потребує здійснення ряду стратегічних комунікаційних заходів, які цьому передуватимуть.

Важливою характеристикою стратегічних комунікацій, як технології реалізації цілей Плану відновлення України, є узгодженість, тобто координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу / процесів, що передбачає наявність єдиного центру стратегічних комунікацій з вироблення стратегічних цілей, стратегічних наративів. Узгодженість стратегічних комунікацій, з огляду на цілі Плану відновлення України, полягає у зосередженості держави та її органів на розумінні і залученні ключових аудиторій з метою створення, зміцнення чи збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, використовуючи ско-

ординовані програми і плани, які синхронні з діями всіх інструментів публічної влади.

Звідси, пріоритетним напрямом в забезпеченні реалізації програм і проектів Плану відновлення України має стати організація ефективної координації діяльності численних державних і неурядових суб'єктів з використанням інструментарію стратегічних комунікацій, насамперед для забезпечення процесу синхронізації їх цілей, дій та комунікаційних заходів.

Для реалізації запропонованого напрямку важливо з'ясувати сутність процесу синхронізації цілей та дій інституційно-різних суб'єктів Плану відновлення України, які можуть ініціювати, реалізовувати або брати участь у реалізації проектів, фінансувати їх та користуватись результатами.

Розкриємо сутність процесу «синхронізація» та обґрунтуємо підходи до синхронізації цілей і дій суб'єктів реалізації Плану відновлення України.

У широкому вживанні, синхронізацію визначають як узгодження й упорядкування в часі різних просторово-розподілених подій, процесів і явищ, у тому числі тих, які, на перший погляд, ніяк не пов'язані між собою і належать до абсолютно різних систем [6]. Це не означає, що аналізовані процеси і явища взагалі не пов'язані «матеріально» один з одним; це означає лише, що зв'язки, які беруть участь в синхронізації, носять неочевидний і неоднозначний характер, або ж зовсім не пізнані. Синхронізація – це часова впорядкованість, узгодженість процесів і подій, локалізованих в різних місцях [3].

Найчастіше термін «синхронізація» використовується в інформатиці для синхронізації процесів або даних. Синхронізація розглядається як технологія приведення двох або кількох процесів до такого їх протікання, коли певні стадії різних процесів відбуваються в певному порядку, або одночасно збігаються. Синхронізація необхідна в будь-яких випадках, коли процесам, що паралельно відбуваються, необхідно взаємодіяти за узгодженим порядком дій зі спільними ресурсами [2].

За дослідженням Т. Сивак [12], синхронізація є одним із принципів стратегічних комунікацій та постійним комунікаційним процесом узгодження офіційними структурами програм, наративів і дій, спрямованих на інформаційну взаємодію з цільовими аудиторіями.

Васпекті нашого дослідження, функціональний зміст синхронізації розкривається через багатоманітність комунікаторів та комунікаційних каналів в процесі реалізації програмних заходів, що потребує узгодження цілей і

дій між інституційно-різними суб'єктами при реалізації проектів Плану відновлення України. Відповідно, синхронізація – це специфічний вид управлінської діяльності з упорядкування взаємозалежних процесів і дій в рамках встановлених регламентів з чітко визначеним порядком їх взаємодії. Встановлення таких регламентів має відбуватись в межах ієрархічної комунікаційної моделі публічного управління.

В підтвердження нашої позиції наведемо приклад ухвалені Комунікаційної стратегії реформи державного управління України [4], яка включала майже всі основні процеси розробки та реалізації таких документів. Підтримку в плануванні, розробці і реалізації комунікацій реформи державного управління з 2017 року надавав Проект ЄС «Підтримка стратегічних комунікацій та підвищення обізнаності про реформу державного управління в Україні».

Забезпечити синхронізацію, як управлінську технологію узгодження та координації паралельних процесів розроблення і реалізації програм і планів в рамках Плану відновлення України, можливо тільки шляхом вироблення єдиних підходів до їх розробки. Адже, 850 проектів у 15 сферах мають бути синхронізовані за структурою, будовою, компонентами. Паралельно має відбуватися і синхронізація повідомлень та комунікаційних дій як за часом так і в просторі – стратегічних комунікацій на рівні проектів. Тобто, для ефективної реалізації цілей, програм і проектів Плану відновлення України має бути «запущений» проект Стратегічних комунікацій для забезпечення координованості й синхронізації заходів усіх залучених суб'єктів досягнення цілей та поведінки цільових аудиторій, на потреби і цінності яких потрібно опиратися для результативного здійснення проектів і програм Плану.

Невід'ємними компонентами синхронізації, як виду управлінської діяльності, є методи, важелі, інструменти, нормативно-правове та інформаційне забезпечення суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії при реалізації Плану відновлення України, що обумовлює правомірність дослідження синхронізації як конкретного управлінського механізму з цільовою функцією координації. Таким чином, враховуючи вищезазначене, синхронізація дій суб'єктів стратегічних комунікацій при реалізації Плану відновлення України – це система заходів, що може бути застосована для просторово-часового узгодження (злагодженості) дій суб'єктів певних управлінських відносин на певній фазі життєвого циклу проектів в рамках Національних програм.

Показником дієвості механізму синхронізації цілей та дій суб'єктів Плану відновлення України є досягнення управлінського резонансу. Управлінський резонанс виникає тільки за умови, коли бачення проблеми, способів її вирішення та очікуваного результату у всіх учасників комунікаційного проекту співпадає. При цьому ключовою умовою (принципом) синхронізації є забезпечення просторово-часової узгодженості дій, практична реалізація якої вбачається через встановлення відповідності між видами управлінських відносин та фазами життєвого циклу проекту.

На нашу думку, стратегічним завданням координації діяльності суб'єктів Плану відновлення України є опрацювання механізму узгодження спільної позиції уряду в питаннях, які обговорюються та приймаються головними інституціями в цій сфері. Метою всіх узгоджень є досягнення порозуміння. Важливо зазначити, що при розробленні та реалізації стратегічних комунікацій необхідно враховувати чи не найважливіший факт – цілі стратегічної комунікації зорієнтовані на очікуваний ефект Плану відновлення України та кінцевий результат кожної із 17 національних програм. Стратегічні комунікаційні цілі визначають те, як поведінка учасників і партнерів розвиватиметься та змінюватиметься у процесі реалізації Плану – ефекти / якісні зміни, що настають в певний час після отримання визначених результатів. Помилково їх плутати із результатами програм. Мета стратегічної комунікації – це не опис діяльності, а спрямованість на результат діяльності, що безпосередньо залежить від синхронізації цілей і дій за усіма заходами і проектами.

Концепція життєвого циклу є методологічною основою синхронізації [1; 13]. Відносно Плану відновлення України, саме за фазами життєвого циклу стратегічних комунікацій й можна привести у взаємну відповідність цілі та дії різних суб'єктів реалізації 850 проектів у просторі та часі. Такий підхід ми аргументуємо тим, що навіть за умови розроблення якісної стратегії реалізації Плану відновлення України, яка має містити такі компоненти, як: визначені цілі, цільові аудиторії, часові межі, необхідні ресурси тощо, без застосування дієвих технологій стратегічних комунікацій для синхронізації й координації дій з їх реалізації досягнути визначених цілей буде неможливо.

Обґрунтуємо нашу позицію стосовно доцільності застосування інструментарію стратегічних комунікацій для забезпечення синхронізації дій з розроблення й реалізації проектів Плану відновлення України.

Синхронізація дій – це чітке усвідомлення суб'єктами Плану відновлення України «що,

де, коли і як» потрібно робити на певній фазі життєвого циклу його реалізації. Саме за фазами життєвого циклу проекту (ініціювання, розроблення, реалізація, завершення) можна привести у взаємну відповідність цілі й дії різних суб'єктів його реалізації у просторі та часі, що забезпечить злагодженість результатів усіх проектів за змістовними зв'язками у часі.

Зокрема, що стосується фази життєвого циклу «ініціювання» Плану відновлення України, то саме завдяки інструментарію стратегічних комунікацій ця фаза була оперативна та результативно реалізована – за три місяці з моменту створення Національної ради, завдяки ефективній комунікаційній координації цілей і дій 24 робочих груп, було підготовлено та презентовано на міжнародному рівні проект Плану. Зараз проект Плану знаходиться на фазі життєвого циклу – «розроблення». Інструментарій стратегічних комунікацій ефективно використовується для створення ключових повідомлень і меседжів, як для роз'яснення і формування суспільної думки цільових аудиторій (створено окрему цифрову комунікаційну платформу), так і для забезпечення ефективної комунікації між розробниками проектів у межах визначених національних програм, які за сферами координуються профільними ЦОВВ, що входять до складу Національної ради.

Але, досі не створено єдиного центру стратегічних комунікацій Плану відновлення України, який здатний забезпечити синхронізацію розроблення проектів і у подальшому їх реалізацію задля отримання очікуваних результатів/ефектів. Доведемо доцільність створення такого центру.

Формулювання цілей і завдань проектів завжди розпочинається з відповіді на запитання «Що?»: що ми отримуємо як результат реалізації (ефекти) проекту, що за зміни ми прогнозуємо. Саме з цього запитання має розпочинатися перша фаза життєвого циклу проекту для формулювання Стратегічної мети через використання такого потужного інструменту управління змінами як проектування. Основний зміст проектування полягає в обґрунтуванні сукупності засобів, що допомагають вирішити поставлені завдання і проблеми, досягти визначеної мети. Ці засоби фіксуються у двох формах: як система параметрів проектного об'єкта та їхніх кількісних показників; як сукупність конкретних заходів, що забезпечують реалізацію проектованих показників та якісних характеристик майбутнього об'єкта.

У Плані відновлення України [8] відповіддю на питання «Що?» є візія «Сильна європей-

ська країна – магніт для іноземних інвестицій», стратегічна мета – прискорення стійкого економічного зростання, а ключові результати визначено як прогнозовані зміни за результатами реалізації 17 національних програм. Зокрема, за 10 років наша країна за індексами економічної складності та людського капіталу має вийти у TOP-25 країн.

Відповіддю на запитання «Що?» закінчується перша фаза життєвого циклу будь-якого проекту. Саме на цій фазі, за допомогою інструментів стратегічних комунікацій має бути:

- сформульовані основні ключові повідомлення для цільових аудиторій, які вони приймуть як зміни, що призведуть до якісного покращення їх життєвого становища;

- створена ефективна система мережевої комунікації для синхронізації цілей і програмних документів суб'єктів Плану (Національна рада, 24 робочі групи, залучені експерти), які формують і напрацьовують пропозиції щодо пріоритетних реформ (національні програми), стратегічних ініціатив (проекти і заходи), відповідної нормативної бази для досягнення стратегічної цілі.

Наступною фазою життєвого циклу будь-якого проекту є його розроблення, яке має відповісти на питання «Де і Коли?» саме задля забезпечення процесу синхронізації дій за часом (термін реалізації проекту) і простором (місцем реалізації заходів проекту). Для досягнення визначених на етапі «ініціація» стратегічної цілі та очікуваних результатів, на етапі «розроблення» має бути створений стратегічний план, де визначаються пріоритети (найчастіше за сферами життєдіяльності суспільства) у рамках яких формулюють стратегічні цілі, операційні цілі та проекти і заходи з їх реалізації. За прийнятою у світі методикою, План відновлення України, за своєю структурою, цілком відповідає методології стратегічного планування.

Але, на наш погляд, у Плані не враховано часові особливості протікання життєвих циклів у значної кількості різноманітних проектів, більшість яких взаємопов'язані між собою. Реалізація 580 проектів за 17 національними програмами, неминуче призведе до перетинання інтересів різних суб'єктів публічного управління на територіях реалізації проектів – кожен із них через реалізацію проекту, паралельно з національними цілями, буде старатися задовольнити й місцеві потреби.

При одночасній реалізації такої кількості проектів неминучим є конфлікт інтересів, що потребує нагального запуску механізму стратегічних комунікацій для синхронізації дій, від-

повідно до узгодженого усіма зацікавленими сторонами стратегічного плану реалізації національної програми. Відповідно, при розробленні стратегічних планів реалізації 17 національних програм необхідно врахувати, що реалізація будь-якого проекту завжди призводить до змін, а зміни будь-якого компоненту системи впливають на її інші компоненти та приводять до зміни систему в цілому.

Саме тому, для ефективної реалізації Плану відновлення України важливо ретельно розраховувати час настання змін після реалізації проектів у рамках кожної національної програми та забезпечити синхронізацію зі змінами від проектів інших програм, ураховуючи наступне:

- стратегічний план національної програми – це сценарій трансформації (якісного перетворення) простору (конкретної території) на найближчі 10 років;

- ресурси / можливості на кожній території завжди обмежені;

- ключове завдання стратегічного плану національної програми – визначення пріоритетних напрямів розвитку, конкретних дій і додаткових параметрів для їх здійснення, а тільки після цього формулювання портфелю проектів;

- будь які зміни відбуваються завжди на певній території в конкретних просторово-часових умовах.

Відповіддю на запитання «Де і Коли?» має закінчитися друга фаза життєвого циклу Плану відновлення України. Саме на цій фазі, за допомогою інструментів стратегічних комунікацій має бути розроблена комунікаційна стратегія для координації й синхронізації дій суб'єктів реалізації національних програм. Комунікаційна стратегія передбачає побудову певної матриці, де має бути відображено роль, функції та відповідальність усіх дійових осіб Плану. Значну увагу слід приділити політичним, бізнес та соціальним лідерам, лідерам думок на національному та місцевому рівнях. Адже саме від їх участі в цьому процесі залежить мотивування цільових аудиторій та створення відповідного сприятливого середовища для реалізації 17 національних програм через проекти і заходи: розподіл ресурсів, обговорення критичних питань, участь у громадських обговореннях.

Відповіддю на питання «Як?» забезпечити координацію і синхронізацію цілей, програм, проектів і дій в рамках Плану відновлення України є комунікаційна стратегія – документ, який має бути розробленим відразу після ухвалення стратегічного документу. Комунікаційна стратегія, за визначенням Т. Сивак [11] – це орієнтир для

здійснення інформаційного впливу на існуючу та потенційну цільову аудиторію з метою посилення поінформованості та формування відповідних поведінкових стереотипів. Сформована та успішно реалізована комунікаційна стратегія впливає на діяльність органів влади, ефективність ухвалених ними рішень, залученість громадян до реалізації проектів тощо.

У більшості європейських країн для супроводу Національних реформ / програм в урядових структурах створюються спеціальні комунікаційні центри, як проектні команди для реалізації комунікаційних стратегій. Основне завдання комунікаційних центрів – координація зв'язку між усіма представниками ключових партнерів національної програми (стейкхолдерами).

Для забезпечення синхронізації цілей і дій між національними програмами і проектами, стратегічна комунікація не може бути окремою подією, всі заходи мають бути інтегровані та доповнювати структуру Плану відновлення України, а також забезпечені відповідними ресурсами.

Висновки. Важливою характеристикою стратегічних комунікацій як технології реалізації цілей Плану відновлення України є узгодженість, тобто координація зусиль усіх суб'єктів комунікаційного процесу / процесів, що передбачає наявність єдиного центру стратегічних комунікацій з вироблення стратегічних цілей, стратегічних наративів. Узгодженість стратегічних комунікацій, з огляду на цілі Плану відновлення України, полягає у зосередженості держави та її органів на розумінні і залученні ключових аудиторій з метою створення, зміцнення чи збереження сприятливих умов для просування національних інтересів, використовуючи скоординовані програми і плани, які синхронні з діями всіх інструментів публічної влади.

Пріоритетним напрямом у забезпеченні реалізації програм і проектів Плану відновлення України має стати організація ефективної координації діяльності численних державних і неурядових суб'єктів з використанням інструментарію стратегічних комунікацій, насамперед для забезпечення процесу синхронізації їх цілей, дій та комунікаційних заходів. Для досягнення очікуваних результатів необхідно сформувати і довіру від зарубіжних стейкхолдерів. Саме тому, важливим інструментом стратегічних комунікацій для реалізації Плану є публічна дипломатія.

Перспективами подальших наукових досліджень за цим напрямом є обґрунтування механізмів посилення ролі публічної дипломатії в реалізації Плану відновлення України.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Безверхнюк Т. М., Вишневіська В. М. Методологічний підхід до застосування концепції життєвого циклу в маркетингу проектів розвитку туристичних територій. *Актуальні проблеми державного управління*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. Вип. 1 (81). С. 26-31.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
3. Децик О. П. Сутність процесу синхронізації цілей та дій інституційно-різних суб'єктів публічної дипломатії. *Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід*: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 26 жов. 2018 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. С. 345-346.
4. Комунікаційна стратегія реформи державного управління України (проект); КМУ. 2018. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15883/Komunikatsiina_stratehiia_reformy_derzhavnoho_upravlinnia_Ukrainy.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 17.02.2024).
5. Концепція Стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-2.pdf>. (дата звернення: 11.02.2024).
6. Молодцов О. В., Радченко О. В. Деякі аспекти інституціональної синхронізації процесів децентралізації в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 1. URL: <http://el-zbirn-du.at.ua/20171/31.pdf> (дата звернення: 07.03.2024).
7. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> (дата звернення: 11.02.2024).
8. План відновлення України. URL: <https://ua.urb2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 04.02.2024).
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15.10.2021 «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/6852021-21374> (дата звернення: 17.02.2024).
10. Пропозиції Робочої групи «Культура та інформаційна політика» при Національній раді з відновлення України від наслідків війни до Плану відновлення України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/culture-and-information-policy.pdf> (дата звернення: 19.02.2024).
11. Сивак Т. В. Місце та роль стратегічних комунікацій у процесі забезпечення ефективності реформ. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. праць. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. № 4 (76). С. 81-85.
12. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ: НАДУ, 2019. 338 с.
13. Технологія управління соціальними проектами: монографія / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.