

УДК 35.072.2:[005.57:347.97].99

DOI: 10.26693/pard2018.02.217

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ В ОРГАНАХ ПРАВОСУДДЯ

Андріяш В.І., доктор наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Інституту державного управління Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

Торхова Н.О., головний спеціаліст із забезпечення зв'язків зі ЗМІ та громадськістю Миколаївський господарський суд, м. Миколаїв, Україна

У статті досліджуються організаційно-методичні основи стратегічного планування комунікативної діяльності в органах державного управління. Визначено етапи розробки та реалізації комунікаційної стратегії органів юстиції, проаналізовано основні наукові підходи до визначення змісту та структури комунікаційної стратегії. На основі аналізу наукових підходів визначається оптимальний максимально допустимий термін, для якого має бути розроблена стратегія комунікації.

Автори формують власне визначення комунікаційної стратегії державної влади, визначають основні особливості комунікаційної стратегії як інструмент управління публічними відносинами державного управління, вказують на недоліки сучасного процесу формування комунікаційних стратегій в українській судовій системі. У роботі наводиться огляд процесу створення комунікаційної стратегії суду як комплексу адміністративних операцій (планування, регулювання, контроль тощо).

Автори зазначають, що однією з головних особливостей комунікаційної стратегії є цільова аудиторія та визначає найважливіші

групи громадськості для органу юстиції – із залученням дослідників, орієнтованих на зовнішню цільову аудиторію, яка є пріоритетом для вирішення проблеми. завдання комунікаційної стратегії.

У статті висловлено думку про необхідність уніфікації комунікаційної стратегії органів державного управління на законодавчому рівні, яка повинна сприяти більш ефективному управлінню та підвищенню рівня конкурентоспроможності органів влади в інформаційній сфері держави.

Дослідники визначають канали комунікації з державною адміністрацією, які необхідно передбачити в комунікаційній стратегії, і підкреслити важливість визначення стратегій прямого спілкування (визначених у Концепції прямих зв'язків з громадськістю) у стратегічних планах комунікації судової системи. Використання інструментів прямого зв'язку забезпечує прозорість та відкритість влади та перетворює його стратегічні цілі в пізнавальні структури громадськості. У статті підкреслюється, що сучасні комунікаційні стратегії системи правосуддя часто не описують основні показники досягнення цілей, а лише абстрактне опис очікуваних результатів, що є формальним та неефективним підходом до вирішення стратегічних проблем.

Ключові слова: публічне управління, зв'язки з громадськістю, паблік рілейшнз, PR, комунікації, комунікаційна стратегія, суд, органи правосуддя, стратегічне планування, управлінська діяльність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток зв'язків з громадськістю (паблік рілейшнз) в сучасній Україні відіграє дедалі більшу роль в управлінській діяльності, найперше – в системі публічного управління. Адміністрування зв'язків з громадськістю в органах державної влади нерозривно пов'язане із плануванням впровадження будь-якої ідеї в їхню комунікативну діяльність. Однак на сучасному етапі розвитку держави не всі органи публічного управління забезпечують належний рівень організації процесу стратегічного планування комунікативної діяльності. Так, наприклад, результати аудиту урядових комунікацій, оприлюднені на науково-практичній конфе-

ренції «Запровадження комунікації органів державної влади: виклики та завдання» 4 листопада 2015 року, засвідчили, що 80 % українських міністерств взагалі не мали комунікаційної стратегії, 87 % не вимірювали власну ефективність, 70 % не бачили необхідності в горизонтальній взаємодії [25]. Щодо органів правосуддя, які є предметом особливої уваги в цій статті, процес розроблення комунікаційних стратегій в судах України активізувався в 2014-2015 роках і триває досі. Також перебуває у стадії обговорення питання розроблення проекту Єдиної комунікаційної стратегії судової влади України.

Визначаючи важливість дослідження комунікаційної стратегії як ефективного управлінського інструменту, варто наголосити на її тісному зв'язку з принципами відкритості і прозорості, потреба в дотриманні яких є особливо актуальною для органів правосуддя України. Втілення зазначених принципів у життя потребує стратегічного мислення та системної роботи з планування та реалізації комунікативних заходів за участю широких кіл громадськості та ЗМІ. Ефективність цих дій прямо залежить від розуміння особливостей перспективного планування, зокрема від розуміння засад формування комунікаційних стратегій із врахуванням специфіки цільових аудиторій органу правосуддя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного планування у сфері зв'язків з громадськістю в органах публічного управління широко розглядаються в наукових працях, у навчальній літературі. Аналізу окремих управлінських аспектів стратегічного планування PR-діяльності приділяли увагу В. Андріаш і Н. Агафонова, В. Білоус, Є. Кайлюк і В. Андреева, І. Козьяков, О. Колосок, М. Логунова та ін. Важливе прикладне значення мають праця «Зв'язки з громадськістю в судах» [23], підготовлена Проектом Агентства США з міжнародного розвитку USAID «Справедливе правосуддя»), та «Практичний посібник для комунікаційних структур в органах влади», профінансований Урядом Великої Британії в рамках проекту «Будуємо мости заради реформ і довіри» [9].

Водночас у дослідженнях не знайшли достатнього висвітлення особливості стратегічного PR-планування в окремих сферах публічного управління, зокрема в органах правосуддя, в яких управління

зв'язками з громадськістю перебуває у стадії активного становлення. Зміст та значення комунікаційних стратегій для ефективної взаємодії органу судової влади з громадськістю розкрито в поодиноких публікаціях, з-поміж яких заслуговують на увагу наукові розвідки В. Капустинського й І. Волкової [8], О. Овсянникової [16].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою цієї роботи є дослідження теоретичних і практичних засад розроблення й реалізації комунікаційної стратегії органу публічного управління (зокрема суду) як ефективного інструменту управління зв'язками з громадськістю.

Реалізація поставленої мети зумовлює виконання таких завдань:

- дослідити організаційно-методологічні основи розроблення комунікаційної стратегії;
- проаналізувати основні наукові підходи до визначення змісту та структури комунікаційної стратегії;
- окреслити основні ознаки комунікаційної стратегії як інструменту управління PR-діяльністю органу публічного управління;
- визначити основні недоліки сучасного процесу формування комунікаційних стратегій в судовій системі України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Найважливішим завданням зв'язків з громадськістю в органах публічного управління є створення та розвиток сталих динамічних відносин між організацією і громадськістю. Як зауважують О. Євтушенко та В. Андріяш, PR-кампанії мають включати комплекс заходів, здатних формувати чи змінювати ставлення різних груп населення до державної установи [24, с. 202]. Розроблення та запровадження таких заходів в органах правосуддя ґрунтуються на використанні методів планування комунікативної діяльності суду на певний строк (як правило, від 6 місяців до двох-трьох років).

Планування має включати в себе визначення сукупності комунікативних технік, методів, засобів, прийомів, спрямованих на встановлення діалогу суду із суспільством. Організаційно-методологічні основи цієї роботи та прогнозовані результати від її здійснення визначають у комунікаційній стратегії [1, с. 31], яка є однією із засад комунікації органів державної влади з громадськістю. Як

зауважує З. Казанжи, упорядник «Практичного посібника для працівників комунікаційних структур в органах влади», «люди мають знати не лише те, що планується через місяць» [9, с. 40], отже існує об'єктивна потреба в оприлюдненні довгострокових планів.

Звернемося до поняття «стратегія». Стратегією, у загальному значенні цього слова, вважають довгострокову програму діяльності організації, яка підлягає перманентному контролю, оцінюванню та корегуванню у процесі її реалізації [7, с. 13]. Дослідник Н. Лікарчук трактує стратегію як «взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєдіяльності будь-якого об'єкта», як генеральну довгострокову програму дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів певної структури для досягнення цілей [14, с. 38].

У науковій літературі існує чимало визначень комунікаційної (також вживають часто вживають означення «комунікативна») стратегії або, іншими словами, стратегії PR-діяльності.

Зокрема, В. Гулай розуміє під комунікаційною стратегією план оптимальної реалізації комунікативних намірів [6, с. 91]. Наприклад, Є. Романенко визначає комунікаційну стратегію як інструмент проектування системи комунікативних засобів, процедур та функцій, які забезпечують формування та реалізацію публічної політики, здатної забезпечити ефективний комунікативний простір державі [17, с. 145].

Дослідник О. Курбан пропонує застосовувати такий інструмент комплексного планування як корпоративна комунікаційна концепція, що дозволяє змоделювати комунікаційну діяльність установи на макрорівні системного планування [13, с. 37]. Така концепція, на його думку, може існувати в двох варіантах: розгорнутому (який передбачає детальне висвітлення усіх пунктів і наявність щотижневого або, у разі потреби, щоденного плану роботи) та в схематичному (який передбачає визначення основних позицій та наявність помісячного плану). Складовою комунікаційної концепції є PR-стратегія, в якій має бути визначено місію, завдання, напрями комунікативної активності організації.

Авторський колектив навчально-практичного посібника для суддів і працівників апаратів судів «Зв'язки із громадськістю в судах» визначають стратегію комунікаційної діяльності як основний

документ для здійснення зовнішньої та внутрішньої комунікації на регіональному рівні, що включає в себе сукупність комунікативних засобів, методів, прийомів і технік, покликаних надати об'єктивну інформацію про діяльність суду і суддів, налагодити постійний зацікавлений діалог з суспільством в інтересах забезпечення незалежності судової влади, гарантування законності та правопорядку, здійснення об'єктивного і неупередженого правосуддя [23, с. 204].

На наш погляд, комунікаційну стратегію в органах влади доцільно визначити як затверджену належним чином комплексну програму дій, спрямованих на досягнення комунікаційних цілей і завдань, сформованих на підставі визначення управлінських пріоритетів в діяльності органу публічного управління та врахування змін у зовнішньому просторі. Така стратегія є своєрідним «надпроектом», який акумулює в собі різні чутливі до змін управлінські процеси (планування, реагування, контроль), дозволяє уникнути спонтанності й хаотичності у взаємодії з цільовою аудиторією та оптимально поєднує у собі канали, форми, засоби комунікації з метою справляння найбільш позитивного впливу на громадськість [22, с. 37].

Варто наголосити, що комунікаційна стратегія – це не просто документ, а передусім бачення руху у сфері розвитку зв'язків з громадськістю на певний період, на перспективу. На думку В. Білоус, довгостроковий план, яким фактично є загальна стратегія досягнення задекларованих цілей, має охоплювати період понад п'ять років [23, с. 39]. Дослідники планування комунікативної діяльності в органах судової влади визначили інший максимальний строк, який охоплює комунікаційна стратегія – два роки. Ураховуючи темпи розвитку інформаційного законодавства та постійне розширення кола спеціальних методик комунікацій у судовій системі, цей строк є оптимальним, оскільки дозволяє більш гнучко реагувати на зміни в управлінні комунікативною діяльністю судів. Аналіз наявних комунікаційних стратегій судів, оприлюднених на їхніх офіційних сайтах свідчить, що переважну більшість стратегій розроблено саме на два роки (приклад – комунікаційна стратегія Вінницького окружного адміністративного суду на 2018-2020 роки [11]).

Досліджуючи основи комунікаційної стратегії органів прокуратури, дослідник І. Козьяков наголосив, що загальна соціальна мета цього документа полягає у налагодженні діалогу між органами прокуратури, громадськістю та засобами масової інформації [12, с. 54]. Наприклад, М. Логунова висловлює схожу думку стосовно органів правосуддя: мета комунікаційної стратегії полягає у створенні діалогу й атмосфери довіри між судовою владою, її органами, громадськістю та ЗМІ, а також всередині самої судової системи [15, с. 82]. Це твердження абсолютно справедливе і щодо інших органів публічного управління. Неefективне використання комунікативних ресурсів в більшості державних інституцій актуалізує потребу у вжитті заходів для систематичного і тривалого діалогу з громадянським суспільством. Для цього у комунікаційній стратегії найперше необхідно вказати цільові аудиторії. Як зазначають науковці В. Капустинський й І. Волкова, саме від правильного визначення цільових аудиторій комунікації (груп громадськості, на які планується спрямувати комунікативний вплив) великою мірою залежить результат комунікаційної стратегії [8, с. 155].

На етапі визначення цільової аудиторії та її особливостей, як зауважує Д. Терещенко, має відбуватися сегментація [21, с. 311], тобто вибір груп громадськості, з якими планується налагодження діалогу. Зміна громадської думки цільової аудиторії є кінцевою метою комунікаційної взаємодії.

Цільова аудиторія – одна з найголовніших особливостей комунікаційної стратегії, що відображає специфіку діяльності організації та можливості впливу її на громадську думку. Для органів правосуддя найбільш пріоритетними є ті групи громадськості, що становлять зовнішню цільову аудиторію, а саме: 1) учасники судового процесу, сторони у справі – фізичні особи та представники юридичних осіб; 2) громадяни, які не є безпосередніми учасниками судового процесу; відвідувачі суду; 3) окремі категорії громадян — представники громадських організацій, громадські активісти; особи з обмеженими можливостями тощо; 5) засоби масової інформації; 6) учні загальноосвітніх шкіл та студенти-правники; 7) представники суб'єктів владних повноважень; 8) науковці, адвокати, юристи. Крім

того, у Стратегії розвитку судової системи в Україні на 2015-2020 роки, затвердженій рішенням Ради суддів України від 11.12.2014 № 71, запропоновано враховувати вік, освіту, соціальний/правовий статус користувачів судів (ідеться про використання індивідуальних підходів в комунікаціях залежно від категорії громадян) [18].

Існує декілька наукових підходів до формування комунікаційної стратегії, які об'єднують спільна ознака – поетапність усіх процесів.

Зокрема, В. Білоус пропонує загальний підхід до розроблення стратегічного плану, який охоплює вісім етапів: 1) визначення ролі ті мети діяльності; 2) визначення основних ділянок, які потребують трансформації; 3) визначення індикаторів ефективності; 4) цілепокладання; 6) розроблення планів дій; 7) забезпечення контролю; 8) визначення каналів комунікації; 8) реалізація плану [4, с. 33]. Аналогічний підхід пропонує С. Шубін, зазначаючи при цьому, що ефективність планів з формування зв'язків з громадськістю прямо залежить від ступеня конкретизації визначених цілей [17, с. 918].

Науковець Д. Терещенко запропонував системний підхід до розроблення стратегічних планів зв'язків з громадськістю, який включає п'ять етапів: 1) визначення загальних місії і цілей організації; 2) формування місії організації; 3) аналіз стану об'єкта управління зв'язків з громадськістю і постановка цілей; 4) вибір стратегії; 5) визначення засобів та ресурсів [21, с. 310].

Наприклад, О. Колосок надає великого значення розроблення стратегії для формування іміджу органів державного управління, поділяючи цей процес на два етапи: 1) обґрунтування стратегії (визначення головних напрямів, дослідження електорального середовища); 2) опрацювання стратегії (пошук пріоритетних напрямів, визначення «образу» та стилю органу державного управління) [10, с. 54].

А дослідник М. Логунова пропонує таку структуру комунікаційної стратегії: 1) загальні цілі; 2) цілі комунікації; 3) аналіз передумов здійснення стратегії; 4) вибір стратегії досягнення цілей; 5) розроблення плану дій та моніторинг; 6) вибір каналів комунікації [15, с. 85].

Авторський колектив навчально-практичного посібника для суддів і працівників апаратів судів «Зв'язки із громадськістю в су-

дах» подали зразок комунікаційної стратегії суду, зміст якої викладений у дев'яти блоках: 1) вступ; 2) аналіз стану комунікаційної діяльності суду; 3) наявність ресурсів для здійснення комунікацій і проблем, які потребують вирішення; 4) стан зв'язків з громадськістю суду; 5) мета і основні цілі комунікаційної стратегії; 6) цільові аудиторії суду; 7) форми і засоби комунікації з цільовими аудиторіями; 8) план комунікаційних заходів суду на рік (внутрішня і зовнішня комунікація); 9) очікування та критерії оцінки комунікаційної діяльності [23, с. 204].

Однією з відомих і доступних для опанування систем планування і здійснення зв'язків з громадськістю є система RACE, абревіатуру якої складають перші літери англійських слів: R – Research (дослідження: аналіз цільової аудиторії, каналів комунікації, постановка цілей і завдань), A – Action (дія: розроблення конкретних програм і повідомлень), C – Communication (спілкування: обмін інформацією, власне комунікація), E – Evaluation (оцінювання: оцінка ефективності, внесення коректив) [2, с. 34].

Як бачимо, наявні дослідження не відображають чітких загальноновизнаних стандартів складання планувальної документації, яка стосується комунікативної діяльності. Щодо нормативно-правового підґрунтя, брак актів, що регулюють комунікації органів публічного управління, негативно впливає не тільки на якість формування стратегічних документів у цій сфері, а й на фінансування комунікативної діяльності.

У законодавстві України не встановлено стандартів формування комунікаційної стратегії для органів державної влади. Чинні комунікаційні стратегії судів, як правило, розроблено на основі зразу комунікаційної стратегії, який пропонують автори посібника «Зв'язки з громадськістю в судах», зважаючи на норми законів України «Про судоустрій і статус суддів» та «Про доступ до публічної інформації», а також ураховуючи досвід співпраці Ради суддів України з Проектом агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Справедливе правосуддя». Так, наприклад, комунікаційну стратегію Господарського суду Миколаївської області розроблено на основі Стратегії розвитку судової системи України

на 2015-2020 роки (затвердженої рішенням Ради суддів України від 11.12.2014 № 71) та Концепції інформаційно-комунікаційної стратегії Ради суддів України (затвердженої рішенням Ради суддів України від 30.11.2012 № 72).

Наразі кожна державна інституція має можливість розробити власну стратегію з урахуванням специфіки власної діяльності. Однак уніфікація комунікаційної стратегії органів публічного управління на законодавчому рівні мала б сприяти більш ефективному управлінському процесу й підвищенню рівня конкурентоспроможності органу в інформаційному полі держави.

Узагальнивши вищевикладене, пропонуємо закріпити перелік обов'язкових блоків, які необхідно включити до комунікаційної стратегії органу публічного управління, зокрема суду: 1) загальні положення; 2) цілі та завдання; 3) аналіз стану та ресурсів здійснення комунікативної діяльності органу влади; 4) ідентифікація цільових аудиторій; 5) визначення каналів, форм і засобів комунікації з громадськістю; 6) визначення критеріїв оцінки комунікативної діяльності, розроблення плану дій та моніторингу.

Окремої уваги потребує блок цілей та завдань. Фахівці [23, с. 46; 20] рекомендують для визначення цілей застосовувати критерії SMART (перші літери англійських слів Specific («специфічний» – цілі мають бути конкретними), Measurable («який можна виміряти» – цілі підлягають оцінюванню), Attainable або Achievable («досяжний» – для досягнення цілей мають бути всі необхідні ресурси), Relevant («актуальний» – необхідно обґрунтувати значущість кожної цілі), Time-bound («обмежений у часі»). Крім того, індикатори оцінювання досягнення цілей мають бути виражені у кількісних та / або якісних показниках. Такими показниками для органу правосуддя і для органів публічного управління загалом, на наш погляд, можуть бути:

- визначення співвідношення між кількістю інформації, що виходить з суду і повідомленнями, які потрапили у ЗМІ та стали предметом громадської уваги;
- оцінювання інформації, що з'явилася в ЗМІ щодо діяльності суду (співвідношення позитивної і негативної інформації);

- результати опитувань громадської думки щодо якості наданих судом послуг та поточної комунікативної діяльності тощо.

На жаль, сучасні комунікаційні стратегії органів правосуддя здебільшого містять не характеристику основних показників досягнення цілей, а лише абстрактний опис очікуваних результатів – наприклад, таких: розуміння громадянами результатів роботи суду та прийнятих судових рішень, підвищення рівня правової обізнаності населення та ЗМІ тощо. Це є суттєвим недоліком і певною мірою свідчить про дещо формальний підхід, недостатнє усвідомлення практичного сенсу стратегії та продовження практики домінування локальних підходів до вирішення глобальних комунікативних завдань.

Дослідник О. Овсяннікова в межах формування зовнішньої комунікаційної стратегії органів правосуддя виокремлює декілька напрямів взаємодії суду із суспільством (назвемо їх векторами розвитку), а саме: а) інституційну інформаційну взаємодію, що постає насамперед із права громадян отримувати інформацію щодо змісту діяльності органів публічної влади; б) взаємодію, безпосередньо пов'язану з процесом судочинства: взаємодію з учасниками судового провадження, залучення громадськості до участі в судочинстві, можливість бути присутнім під час судового засідання, загальнодоступність результатів судового провадження (судових рішень); в) координаційну взаємодію суду з іншими соціальними інститутами, зокрема із ЗМІ [16, с. 28].

У довгостроковому плануванні вектори розвитку суду доцільно конкретизувати за результатами SWOT-аналізу, аббревіатуру якої складають перші літери англійських слів Strengths (сила), Weaknesses (вади), Opportunities (можливості), Threats (труднощі). SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони (потенційні внутрішні переваги і недоліки), можливості та загрози комунікативної діяльності і, поряд із визначенням цільових аудиторій, є ще одним базисним пунктом процесу планування. Техніка проведення SWOT-аналізу у процесі формування комунікаційної стратегії потребує окремого ґрунтовного розгляду і може бути предметом окремого дослідження.

Ураховуючи особливості названих вище напрямів взаємодії суду із суспільством, можна виокремити такі канали зв'язку ор-

ганів правосуддя з громадськістю, які необхідно передбачити в комунікаційній стратегії (визначення каналів є особливо важливим кроком на етапі Research за вказаною у цій статті формулою RACE):

- засоби масової інформації (власні, оплачені, неформальні);
- комунікація в інтернеті (наявність офіційної веб-сторінки суду, позиціонування в соціальних мережах, участь у блогах і тематичних форумах);
- інформаційний стенд суду;
- інформаційний кіоск суду (програмно-апаратний комплекс (електронний термінал), що не потребує від користувача спеціальної підготовки);
- телефонна комунікація, call-центр;
- «гаряча лінія» суду;
- інформаційно-освітні та презентаційні матеріали суду (друковані, аудіовізуальні, електронні);
- комунікативні заходи для певної цільової аудиторії (медіа-заходи – прес-конференції, брифінги, прес-ланчі, інтерв'ю з керівництвом, «години каверзних запитань» для ЗМІ; круглі столи для науковців та юристів-практиків, тематичні семінари, конференції, презентації, навчальні заходи для школярів і студентів, дні відкритих дверей, урочисті церемонії, зустрічі тощо);
- вивчення громадської думки (опитування, анкетування);
- неформальні комунікації;
- корпоративний стиль (передання інформації за допомогою сталих візуальних даних – логотипу, іменних бейджів для працівників суду, фірмових бланків, вітальних листівок, буклетів про суд тощо);
- комунікативні проекти для конкретного сегмента населення (молоді, осіб похилого віку, осіб з обмеженими можливостями) та для певної категорії відвідувачів суду, учасників судового процесу (арбітражних керуючих, свідків, неповнолітніх тощо) [1, с. 31].

Аналіз та визначення каналів і методів комунікації відіграє важливу роль не тільки для розроблення комунікаційної стратегії, а й для комунікаційного плану органу публічного управління. Найголовнішим етапом втілення комунікаційної стратегії у життя має стати ко-

мунікаційний план тактичних дій, в якому зафіксовано комунікаційні цілі й завдання, програми, терміни їх реалізації, цільові аудиторії, канали комунікації, відповідальних комунікаторів, ресурси (матеріальне й нематеріальне забезпечення виконання цілі). З цього приводу С. Чукут і Т. Дзига слушно зауважують, що від стратегії й детально розробленого плану тактичних дій залежить якість формування інформаційних потоків про діяльність органів державної влади [5, с. 74].

Отже, прес-службі органу правосуддя спільно з її керівництвом доцільно складати загальний план, який охоплює комунікаційні пріоритети суду щонайменше на півроку-рік та план конкретної комунікативної кампанії (разового проекту, медіа-заходу). Важливо, щоб план містив вказівки для виконання кожного завдання, конкретизуючи відповіді на запитання: Хто? Що? Коли? Де? Яким чином (використовуючи які ресурси)?

Складання стратегічних комунікативних планів суду доцільно проводити, урахувавши потребу у використанні інструментів, визначених у Концепції прямих зв'язків з громадськістю (додаток 3 до Меморандуму про взаємодію та співпрацю представників системи правосуддя України від 10 лютого 2017 року), яку Комунікаційний комітет системи правосуддя затвердив 21 липня 2017 року. Використання різноманітних інструментів прямих зв'язків (якими є, наприклад особисте спілкування із суддями та працівниками апарату судів, сторінки в соціальних мережах, блоги, соціальні відеоролики; теле/радіопередачі та багато ін.) дає змогу забезпечити прозорість і відкритість діяльності органу влади і трансформувати його стратегічні цілі в когнітивні структури громадськості. Застосування інструментів прямих зв'язків, запропонованих у Концепції, дозволяє створити у суді комунікативний майданчик для взаємодії усіх суб'єктів комунікації на засадах партнерства [2, с. 214].

Процес стратегічного планування зв'язків з громадськістю поєднує у собі управлінський, громадський та експертний підходи. Сутність управлінського підходу в органах правосуддя полягає в участі у процесі розроблення і затвердження комунікаційної стратегії певних категорій осіб: голови суду (або особи, яка виконує його повноваження), керівника апарату суду та спеціаліста із забезпечен-

ня зв'язків з громадськістю і ЗМІ (прес-секретаря). Громадський підхід ґрунтується на урахуванні громадської думки, з якою доцільно ознайомитися під час опитування відвідувачів суду (передувати формуванню стратегії може анкетування за картками громадянського звітування). Експертний підхід передбачає консультації з експертами з комунікативної діяльності, які не належать до суду, а отже можуть об'єктивно оцінити стан і перспективи розвитку зв'язків з громадськістю, надати допомогу в конструюванні плану. Однак через брак відповідного фінансування в бюджетних установах застосування експертного підходу майже зведено до нуля.

Підсумовуючи викладене, можна дійти висновків, що як управлінський інструмент формування зв'язків з громадськістю, комунікаційну стратегію характеризують такі основні ознаки:

- проактивність, експансивність (головний принцип — «ми не чекаємо, поки ЗМІ звернуться до нас за інформацією, ми надаємо її першими»), планування роботи на випередження);
- орієнтація на довгострокову перспективу (найчастіше – на два роки);
- урахування потреб й інтересів цільової аудиторії, а не локальних потреб організації;
- окреслення ключових проблем організації та комунікативної діяльності й визначення на цій основі чітких цілей, пріоритетів установи та завдань, визначених з урахуванням можливих загроз і ризиків;
- затвердження стратегії належним чином, формалізація (оптимальний, на наш погляд, обсяг документа для органу публічного управління – до 20 сторінок);
- реалістичність втілення стратегії й опора на наявні й доступні ресурси;
- урахування сильних і слабких сторін як організації загалом, так і її окремо взятої комунікативної діяльності;
- адаптивність, здатність до змін (регулювання);
- циклічність (аналіз і корегування реалізації стратегії на різних етапах її втілення);
- вимірність (наявність індикаторів ефективності).

Розроблення комунікаційної стратегії може охоплювати не тільки питання налагодження комунікації за межами органу влади, а і внутрішній інформаційний простір установи, оскільки кожен працівник органу влади є провідником інформації про орган влади. Для цього у комунікаційній стратегії має бути передбачено форми, методи та підходи до цільової аудиторії всередині апарату установи (внутрішній менеджмент).

Висновки. Наявність комунікаційної стратегії дає можливість установити організаційні зв'язки між усіма елементами управління зв'язками з громадськістю та спрямувати їх в потрібному напрямі, упорядкувати тактичні дії. Процеси розроблення та реалізації комунікаційної стратегії пов'язані з комплексом управлінських операцій, серед яких найважливішу роль відіграють планування, регулювання змін та контроль. Фундаментом стратегічного планування комунікативної діяльності органів публічного управління, зокрема органів правосуддя, є потреби та інтереси цільових груп громадськості. Перспективи подальших розвідок полягають у дослідженні окремих етапів розроблення та реалізації комунікаційних планів для вибраних груп громадськості.

Стаття надійшла до редакції: 24.09.2018

The article expresses the opinion on the need to unify the communication strategy of the bodies of public administration at the legislative level, which should contribute to a more efficient management process and increase the level of competitiveness of the authorities in the information field of the state.

Researchers identify channels of communication with the public administration, which need to be foreseen in the communication strategy, and emphasize the importance of identifying the tools of direct communication (defined in the Concept of Direct Public Relations) in the strategic communications plans of the judiciary. The use of direct link tools enables transparency and openness of the authority and transforms its strategic objectives into cognitive structures of the public.

The article emphasizes that modern communication strategies of the justice system often do not describe the main indicators of achievement of goals, but only an abstract description of the expected results, which is a formal and ineffective approach to solving strategic problems. The authors draw attention to the necessity of obligatory indication in the communication strategies of indicators for assessing the achievement of goals that must be expressed in quantitative and / or qualitative indicators. The article suggests benchmark indicators for measuring the achievement of communicative goals for public authorities.

Keywords: *public management, public relations, PR, communications, communication strategy, court, justice authorities, strategic planning, management activities.*

References

1. Ahafonova, N.O. (2017). Mekhanizmy formuvannia zviyazkiv z hromadskistiu v orhanakh sudovoi vlady [Mechanisms for forming public relations in the judiciary]. Napriamy vdoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh reformatsiinykh protsesiv – Directions of improvement of mechanisms of public management in the conditions of modern reform processes: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. (pp. 30-33). Zaporizhzhia: Klasychnyi pryvatnyi universytet [in Ukrainian].

2. Andriiash, V., & Ahafonova, N. (2018). Direct public relations as a part of the management process in the judiciary of Ukraine. Proceedings of the international scientific conference economic and social-focused issues of modern world. Bratislava: The School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava. (pp. 211-215) [in English].

3. Balabanova, L.V., & Savelieva, K.V. (2008). Pablik ryleishenz [Public Relations]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Profesional» [in Ukrainian].

4. Bilous, V.S. (2005). Zviazky z hromadskistiu (pablik ryleishnz) v ekonomichnii diialnosti [Public relations in economic activity]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

5. Chukut, S.A., & Dzhyha, T.V. (2008). Opornyi konspekt lektsii z kursu «Komunikatyvna polityka v orhanakh derzhavnoi vlady» [Reference summary of lectures on the course «Communicative politics in state authorities»]. Kyiv: Vyd-vo NADU [in Ukrainian].

6. Hulai, V. (2015). Polityko-komunikatyvni stratehii i praktyky vzaiemodii orhaniv mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy ta Polshchi [Political-communicative strategies and practices of interaction between local governments of Ukraine and Poland] *Ukrainska natsionalna ideia: realii ta perspektyvy rozvytku – Ukrainian National Idea: Realities and Prospects of Development*. (Issue. 27), (pp.89-94) [in Ukrainian].

7. Kailiuk, Ye. M., Andrieieva, V. M., & Hrynenko, V. V. (2010). Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]. Kharkiv: KhNAMH [in Ukrainian].

8. Kapustynskiy, V.A., & Volkova I.V. (2013). Komunikaitsiina stratehiia Vysshchoho spetsializovanoho sudu Ukrainy z rozghliadutsyvilnykh i kryminalnykh sprav yak mekhanizm efektyvnoi vzaiemodiii z hromadskistiu [Communication strategy of the High specialized court of Ukraine for consideration of civil and criminal cases as a mechanism of effective interaction with the public]. *Chasopys tsyvilnoho i kryminalnoho sudochynstva – Journal of Civil and Criminal Proceedings*, 1 (10), 152-159 [in Ukrainian].

9. Kazanzhy, Z. (2016). (Eds). Praktychnyi posibnyk dlia pratsivnykiv komunikatsiinykh struktur v orhanakh vlady [A practical guide for employees of communication structures in government]. imi.org.ua Retrieved from <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> [in Ukrainian].

10. Kolosok, O.V. (2003). Struktura i funktsii pablik ryleishnz orhaniv derzhavnoho upravlinnia u tekhnolohii formuvannia pozytyvnoho imidzhu

[Structure and functions of public relations bodies of public management in the technology of forming a positive image]. PR v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia – PR in Public Authorities and Local Self-Government (pp.42-57). Kyiv, Simferopol: MAUP [in Ukrainian].

11. Komunikatsiina stratehiia Vinnytskoho okruzhnoho administratyvnoho sudu na 2018-2020 roky [Communication strategy of Vinnytsya District Administrative Court for 2018-2020 years]. (n.d). voas.gov.ua Retrieved from <http://voas.gov.ua/work/komunikaz-strategiya/> [in Ukrainian].

12. Koziakov, I. (2016). Kontseptualni osnovy komunikatyvnoi stratehii orhaniv prokuratury [Conceptual foundations of the communicative strategy of the prosecutor's offices]. Yurydychna Ukraina – Legal Ukraine, 9-10, 51-57 [in Ukrainian].

13. Kurban, O. (2014). Bazovi osnovy systemnoho PR-planuvannia [Basic principles of system PR-planning]. Visnyk knyzhkovoï palaty – Bulletin of the Book Chamber, 12 (221), 36-39 [in Ukrainian].

14. Likarchuk, N.V. (2014). Sutnist stratehii planuvannia yak funktsii upravlinnia [The essence of the planning strategy as a management function]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Governance. (Issue. 1), (pp. 37-40) [in Ukrainian].

15. Lohunova, M. M., Lashkina, M. H., Hvozdyk, P. O., & Alieksieiev, A. H. (2012). Komunikatsii sudovoi vlady [Communications of the judiciary]. Kyiv: «ADEF-Ukraina» [in Ukrainian].

16. Ovsianikova, O.O. (2015). Komunikatsiina stratehiia sudovoi vlady: poniattia, tsili, osnovni napriamy realizatsii [Communication strategy of the judiciary: concepts, goals, main directions of realization]. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Zaporizhzhya National University, 1 (I), 23-30 [in Ukrainian].

17. Romanenko, Ye. O. (2013). Komunikatyvni stratehii doviry yak instrument vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadskosti [Communicative trust strategies as an instrument for interaction between public authorities and the public]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 6, 143-145 [in Ukrainian].

18. Stratehiia rozvytku sudovoi systemy v Ukraini na 2015 - 2020 roky: zatverdzhena rishenniam Rady suddiv Ukrainy 11.12.2014 No.71 [Strategy

development of the judicial system in Ukraine for 2015-2020: approved by the decision of the Council of Judges of Ukraine December 11, 2014 No. 71]. (2014, December 11). zakon.rada.gov.ua Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr071414-14> [in Ukrainian].

19. Stratehichni komunikatsii sudu abo yak dosiahty postavlenykh tsilei [Strategic court communications or how to achieve the goals]. nsj.gov.ua Retrieved from http://www.nsj.gov.ua/files/1354487696UROL_Strategic_Court_Communications_Manual_2011_UKR.pdf [in Ukrainian].

20. Shubin, S. (2018). Politychnyi marketynh [Political Marketing]. Mykolaiv: Ilion [in Ukrainian].

21. Tereshchenko, D.A. (2010). Stratehiia zviazkiv z hromadskistiu u systemi menedzhmentu orhanizatsii [The strategy of public relations in the organization management system]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry, 32, 308-312 [in Ukrainian].

22. Torkhova, N.O. (2018). Stratehichna spriamovanist protsesu upravlinnia zviazkamy z hromadskistiu v orhanakh publichnoho upravlinnia [Strategic orientation of the public relations management process in public administration]. Dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini: hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyiaspekty. Publichne upravlinnia v Ukraini v umovakh detsentralizatsii vlady ta nablyzhennia yii do yevropeiskykh standartiv – Experience and trends in the development of society in Ukraine: global, national and regional aspects. Public management in Ukraine in the conditions of decentralization of power and its approximation to European standards. Proceedings of the XXI All-Ukrainian Scientific and Methodological Conference «Mohyla Readings-2018» [in Ukrainian].

23. Von, D., Petrova, N., Filipenko, D., Mukhin, Yu., Soldatenko, I., & Zemlianoi, V. (2015). Zviazky z hromadskistiu v sudakh: navchalno-praktychnyi posibnyk dlia suddiv i pratsivnykiv aparatu sudiv [Public relations in courts: an instructional and practical guide for judges and court staff]. Kyiv: TOV Drukarnia «Biznespolihraf» [in Ukrainian].

24. Yevtushenko, O.N., & Andriiash, V.I. (2014). Derzhavne upravlinnia [Public Management]. (Part3). Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

25. Zaprovdzhennia komunikatsii orhaniv derzhavnoi vlady [Implementation of communication between public authorities]. (2016). Zbirnyk

materialiv naukovo-praktychnoi konferentsii – Proceedings of the scientific-practical conference. Kyiv: Feniks [in Ukrainian].

Received: 24.09.2018

Відомості про авторів / Information about the Authors

Андріяш Вікторія Іванівна: Чорноморський національний університет ім. Петра Могили: вул. 68 десантників 10, Миколаїв, 54003, Україна.

Viktoriia Andriash: Petro Mohyla Black Sea National University: 68 Desantnykiv str. 10, Mykolaiv, 54003, Ukraine.

ORCID.ORG/0000-0001-5294-7456

E-mail: andriyash_v2017@ukr.net

Торхова Надія Олександрівна: Миколаївський господарський суд, вул. Адміральська 22, Миколаїв, 54001, Україна.

Nadiia Torkhova: Economic Court of Mykolaiv region: Admiralskaya str. 22, Mykolaiv, 54001, Ukraine.

ORCID.ORG/0000-0002-7788-898X

E-mail: nadiyanfa@gmail.com