

DOI 10.31558/2519-2949.2024.1.13

УДК 355.451(043)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5085-3704>

Гарькавий Є. М., *Воєнна академія імені Євгенія Березняка*

ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ ПРОГРАМНО-ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

У статті здійснюється спроба політологічного аналізу особливостей та перспектив використання програмно-проектного менеджменту в реалізації стратегічних комунікацій України відповідно до сучасних процедур і практик країн-членів НАТО.

Встановлено, що сьогодні практично єдиним інструментом для оцінювання ефективності функціонування системи стратегічних комунікацій є експертні методи, що базуються на досвіді фахівців у сфері інформаційної безпеки та комунікацій.

З'ясовано, що застосування підходів програмно-проектного менеджменту під час реалізації стратегічних комунікацій спрямовано на підвищення системності прийняття рішень та керованості процесів, націлених на створення та розвиток спроможностей зі стратегічних комунікацій та ефективності реалізації державної гуманітарної політики.

Окреслено особливості реалізації державних стратегічних комунікацій в умовах воєнного стану, зокрема акцентовано увагу на доцільності застосування методики SMART (для планування заходів реалізації стратегічних комунікацій) та методики DOTMLPFI (для оцінювання ефективності заходів реалізації стратегічних комунікацій).

Доведено, що важливим принципом реалізації стратегічних комунікацій має бути стратегічна гнучкість – здатність до ефективного варіювання цілями, що забезпечують своєчасну й ефективну зміну набору ймовірних рішень та базується на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру.

Підсумовано, що використання інструментарію програмно-проектного менеджменту в реалізації стратегічних комунікацій допоможе у більш гнучкій, системній та ефективній спосіб організувати планування й оцінювання ефективності реалізації державних стратегічних комунікацій.

Ключові слова: стратегічні комунікації, гуманітарна політика, національна безпека, нація, управління проектами, глобалізація, геополітика, етнополітика.

Зростання масштабів конфронтації між демократичними і недемократичними країнами, що штучно підтримується передусім росією, Іраном та КНДР, криза глобальної системи безпеки, загострення гуманітарних проблем в районах активних бойових дій разом із посиленням ролі глобалізаційних процесів потребують трансформації механізмів забезпечення національної безпеки. На сьогодні одним з найефективніших прикладних інструментів комплексного планування діяльності з урахуванням мінливості та швидкоплинності навколишнього середовища є програмно-проектний менеджмент.

Відповідно до сучасних процедур і практик планування діяльності у сфері оборони у країнах-членах НАТО необхідність впровадження методологій програмно-проектного менеджменту обумовлена необхідністю підвищення результативності й ефективності діяльності завдяки зміні усталених процедур на більш гнучкі і адаптивні, чіткому визначенню кількісних та якісних результатів реалізації певних заходів, термінів їх виконання, виконавців, джерел фінансування та механізмів їх реалізації. Зазначені підходи можуть бути адаптовані відповідно до потреб системи реалізації стратегічних комунікацій.

Аналіз останніх досліджень. Методологія проектно-орієнтованого управління представлена у працях таких зарубіжних дослідників: В. Бурков, В. Воропаєв, Дж. Тернер, Х. Танака, В. Шапіро, Д. Новіков, а також таких вітчизняних вчених: Н. Блага, В. Гогунський, О. Данченко, О. Сумець, І. Кононенко, С. Чернов, А. Шахов, В. Рач, С. Руденко, В. Занора, Ю. Тесля.

У 2019 році було затверджено Методичні рекомендації з управління проектами у Міністерстві оборони України, а у 2021 році – військовий стандарт ВСТ 01.040.010 – 2021 “Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проектів”.

Удосконалення підходів до оцінювання ефективності реалізації стратегічних комунікацій у своїх працях висвітлювали М. Балабан, О. Войтко, Т. Дзюба, К. Петренко, Л. Компанцева, О. Лобова та ін.

Водночас проблематика використання програмно-проектного менеджменту в інтересах реалізації стратегічних комунікацій все ще потребує подальших наукових досліджень.

Метою статті є дослідження специфіки організації та перспективи використання програмно-проектної діяльності в реалізації стратегічних комунікацій.

Виклад основного матеріалу. Управління проектами – це частина загальної системи менеджменту, що націлена на досягнення стратегічних цілей та впровадження змін [1]. Завдання управління проектами полягає у досягненні встановлених цілей у різноманітних сферах діяльності за показниками обсягів, часу, затрат (бюджету), якості [1; 2].

Відповідно застосування підходів програмно-проектного менеджменту під час реалізації стратегічних комунікацій спрямовано на підвищення системності прийняття рішень та керованості процесів, націлених на створення та розвиток спроможностей зі стратегічних комунікацій та ефективності реалізації державної гуманітарної політики.

На сьогоднішній день, практично єдиним інструментом для оцінювання ефективності функціонування системи стратегічних комунікацій є експертні методи, що базуються на досвіді фахівців в сфері інформаційної безпеки та комунікацій [3].

Водночас в умовах воєнного стану до державних стратегічних комунікацій висуваються підвищені вимоги щодо:

- проактивності комунікативної діяльності (першості в повідомленні особливо важливої інформації);
- чіткої відповідності всієї комунікативної діяльності стратегічному наративу держави;
- оперативності виявлення та нейтралізації загроз інформаційній безпеці;
- оперативності кризових комунікацій;
- якості комунікацій у сфері реалізації гуманітарної політики;
- координованості й синхронізованості комунікативної діяльності різних суб’єктів стратегічних комунікацій, деконфліктизації інформації, яка оприлюднюється різними суб’єктами;
- розширення мережі комунікаційних каналів для гарантованого доведення інформації до всіх цільових аудиторій;
- якості та креативності інформаційних матеріалів, цікавості їх для споживачів [4, с.12].

Для ефективної реалізації проектної діяльності доцільно утворювати проектну команду – групу посадових осіб центральних органів виконавчої влади та представників громадянського суспільства, що формується з метою здійснення окремого проекту. Така група, як правило, має складатись із керівника проекту, виконавців й експертів. Вона розформовується одночасно із завершенням проекту [2; 5].

Ключовим аспектом для ефективного виконання завдань в рамках проекту є визначення цілей, які б максимально повно відповідали вимогам до проекту та очікуваним результатам. Для визначення цілей інформаційних проектів доцільно застосовувати методику SMART [6], яка передбачає необхідність відповідності цілей наступним критеріям:

- конкретність (specificity) – ціль проекту повинна бути зрозумілою і однозначною;
- вимірність (measurability) – ціль повинна підлягати кількісному або якісному вимірюванню;
- досяжність (achievability) – ціль проекту повинна бути реалістичною, тобто такою, яку можливо досягнути з урахуванням поточних можливостей;
- відповідність (relevance) – ціль проекту повинна відповідати існуючим стратегічним та оперативним цілям держави;
- обмеженість у часі (time-bound) – ціль проекту повинна бути чітко визначеною у часі (мати конкретні терміни її досягнення).

При чому варто враховувати, що реалізація стратегічних комунікацій держави в умовах воєнного стану потребує використання наступних інструментів комунікацій:

- українські та іноземні медіа, діяльність яких має координуватися з урахуванням національного і міжнародного законодавства (заборона цензури, захист журналістської діяльності

одночасно з підвищеними вимогами до захисту інформації та обмеженнями правового режиму воєнного стану);

- комунікації під час заходів публічної дипломатії;
- залучення лідерів громадської думки;
- співпраця та взаємодія з інститутами громадянського суспільства;
- інформаційні та психологічні операції;
- блокування інформаційного простору України від ворожих впливів;
- протидія ворожій пропаганді;
- ізолювання ворога від впливу на світовий інформаційний простір [4, с.13].

Наступним кроком після окреслення цілей необхідно визначити обсяг та межі проєкту, перевірити їх на предмет повноти наявних даних. Для здійснення такої перевірки доцільно використовувати аналіз на відповідність (наявність) базових компонентів (складових) спроможності DOTMLPFI (Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities, Interoperability), що визначає базові компоненти (складові) спроможності [7].

Методика DOTMLPFI передбачає оцінювання за наступними критеріями (показниками):

- D – керівні документи (чинні доктринальні документи);
- O – організація (організаційна структура і склад наявних підрозділів);
- T – підготовка (рівень підготовленості особового складу до виконання завдань за призначенням);
- M – ресурсне забезпечення (забезпеченість необхідним зразками матеріально-технічних засобів для виконання завдань);
- L – якість управління та освіта (наявність належного рівня професійної підготовки особового складу, відповідального за реалізацію стратегічних комунікацій);
- P – персонал (наявність кваліфікованого та вмотивованого особового складу);
- F – інфраструктура (наявність відповідної інфраструктури та здатність забезпечити виконання завдань за призначенням);
- I – взаємосумісність (рівні доктринальної, оперативної та технічної сумісності з відповідними підрозділами сил НАТО та країн-партнерів).

Під час оцінювання ефективності реалізації стратегічних комунікацій необхідно враховувати ієрархію комунікативних показників, яка включає кількісні показники (вимірюються через моніторинг інформаційного простору) та якісні показники (вимірюються шляхом проведення соціологічних досліджень). Розглянемо детальніше ці показники.

До кількісних показників належать:

- скільки цільових аудиторій було покрито;
- частота контакту цільових аудиторій з повідомленням;
- ціна контакту;
- кількість якісних контактів через подію;
- кількість розповсюджених інформаційних матеріалів;
- частка присутності суб'єкта в інформаційному полі;
- частка позитивних, негативних і нейтральних повідомлень про суб'єкта.

До якісних показників належать:

1) знання про комунікаційну кампанію

- наскільки добре цільова аудиторія запам'яталося меседж;
- наскільки добре цільова аудиторія зрозуміла ідею меседжу;
- наскільки добре цільові аудиторії запам'ятали тему меседжу;

2) знання про тему (суб'єкт) комунікації та ставлення до нього:

- наскільки добре цільова аудиторія знає назву суб'єкта;
- наскільки добре цільова аудиторія знає сутність діяльності суб'єкта;
- як цільова аудиторія ставиться до суб'єкта;
- чи лояльна цільова аудиторія до суб'єкта [8].

Охоплення аудиторії – найважливіший кількісний індикатор, що дає зрозуміти, яка кількість (або який відсоток) представників цільової аудиторії контактувала з інформаційним продуктом.

Важливо розрізняти поняття унікальної аудиторії та загальної кількості контактів із комунікаційним продуктом. Загальна кількість контактів не враховує того, що одна й та сама людина могла контактувати з продуктом кілька разів. Коли в інформаційній кампанії задіяно декілька

каналів, то бажано при сумуванні результатів охоплення відняти відсоток перетину аудиторій – той відсоток людей, що контактували з інформаційним продуктом на різних каналах.

Частота контакту – ще один важливий індикатор, який відображає, скільки разів одна й та сама людина контактувала з інформаційним продуктом. Частота контакту впливає на те, чи усвідомить і запам'ятає людина ключове повідомлення інформаційного продукту [8].

Ідентифікація ризиків в реалізації стратегічних комунікацій може здійснюватися як за схемою причини-наслідки (що саме може трапитися й до чого це приведе), так і за схемою наслідки-причини (яких наслідків слід уникати й до яких, навпаки, прагнути. Які події ці наслідки можуть викликати).

Ефективність заходів для зниження ризиків може визначатися за допомогою такого алгоритму:

1. Розглядається найбільший репутаційний ризик;
2. Визначається ймовірні негативні наслідки (репутаційні збитки) з урахуванням ймовірності настання несприятливих подій;
3. Визначається перелік можливих заходів, спрямованих на зменшення ймовірності та небезпеки ризикової події;
4. Визначаються додатковий кошторис на реалізацію запропонованих заходів;
5. Порівнюється об'єм ресурсів, необхідних для протидії ризику та ймовірні негативні наслідки (репутаційні збитки);
6. Приймається рішення про здійснення або відмову від протиризикових заходів;
7. Процес порівняння ймовірності та наслідків ризикових подій з витратами на заходи щодо їх зниження повторюється для наступного за важливістю ризику [2].

Важливим принципом реалізації стратегічних комунікацій має бути стратегічна гнучкість – здатність до ефективного варіювання цілями, що забезпечують своєчасну й ефективну зміну набору ймовірних рішень та базується на прогнозуванні стратегічних несподіванок як сприятливого, так і несприятливого характеру.

При чому, інформація повинна бути сформована так, щоб бути представленою в якісному і достовірному повідомленні, з відсутністю свободи для двозначності та без перспективи неправильного тлумачення, а контексти, в яких знаходяться повідомлення, мають бути чітко зрозумілими, що особливо важливо у сфері національної безпеки. Під час планування зазначених заходів потрібно враховувати, що тактична мета комунікацій – переведення потенційної аудиторії на вищі сходинок так званої «лінійки лояльності», що включає таку послідовність: незнання – знання – зацікавленість – бажання – переконаність – дія. Крайня відправна точка лінійки – незнання, тоді як стратегічна мета комунікації – досягнення цільовою аудиторією стану, коли є готовність діяти відповідно до задуму суб'єкта інформаційного впливу [9].

Тому, показниками ефективності державних стратегічних комунікацій в умовах війни доцільно визначити:

- рівень підтримки громадянами державної політики;
- рівень довіри до різних інститутів держави;
- рівень підтримки державної політики України у різних країнах світу;
- рівень засудження росії (країни-агресора) у світі;
- рівень засудження громадянами росії агресивної політики власного керівництва;
- кількість відмов від участі у війні проти України [4; 8].

Типовими ключовими показниками вимірювання ефективності реалізації стратегічних комунікацій можуть бути:

стратегічні показники ефективності (Key Performance Indicator) відстежують прогрес у досягненні стратегічних цілей, зосереджуючись на вимірюванні передбачуваних/бажаних проміжного або кінцевого результату;

оперативні показники ефективності зосереджені на заходах/операціях/процесах і тактиці та призначені для прийняття кращих рішень;

проектні показники ефективності зосереджені на досягненні проміжних в контрольних точках та стані проекту;

ризикові показники ефективності зосереджені на факторах ризику, які можуть загрожувати успіху/прогресу в досягненні результатів;

персональні показники ефективності зосереджені на людській поведінці, навичках або продуктивності, необхідних для виконання/досягнення цілей.

Отже, використання інструментарію програмно-проектного менеджменту в реалізації стратегічних комунікацій допоможе у більш гнучкий спосіб адаптуватись до зовнішніх можливостей, прогнозувати наслідки проектної діяльності і ранжувати ймовірні загрози, виявляти неочевидні з першого погляду варіанти дій, забезпечувати ефективне пристосування стратегії до актуальних викликів і загроз, системно розподіляти необхідні для виконання завдань ресурси, забезпечувати внутрішню координаційну роботу, оперативно проводити заходи з реалізації гуманітарної політики, комплексно розвивати інституційну пам'ять і підвищувати професіоналізм суб'єктів стратегічних комунікацій.

Бібліографічний список:

1. Методичні рекомендації з управління проектами, затверджені Міністром оборони України 20.02.2019. URL : https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf (дата звернення: 22.01.2024).
2. Військовий стандарт ВСТ 01.040.010 – 2021 “Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент. Управління програмою/підпрограмою проєктів”. URL : https://www.mil.gov.ua/content/other/%D0%92%D0%A1%D0%A2_01_040.010_2021_Program.pdf (дата звернення: 22.01.2024).
3. Петренко К. М. Удосконалена методика оцінювання ефективності системи забезпечення інформаційної безпеки Міністерства Оборони та Збройних Сил України. Стратегічні комунікації та когнітивні системи спеціального призначення. Том 45 № 3 (2022). DOI : 10.33099/2311-7249/2022-45-3-97-100 (дата звернення: 23.01.2024).
4. Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни : практичний довідник / [В. Азарова та ін. ; за заг. ред. Л. Компанцевої]. К. : 7БЦ, 2023. 232 с.
5. Блага Н. В. Управління проектами. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
6. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Лобова О., Балабан М. Методологія вимірювання та оцінки стратегічних комунікацій. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки Міністерства культури та інформаційної політики. 2023. URL : <https://spravdi.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/analitichnyj-posibnyk.pdf> (дата звернення: 24.01.2024).
9. Гарькавий Є.М. Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Вінниця, 2023. Вип. 8. С. 60-66. DOI : 10.31558/2617-0248.2023.8.9 (дата звернення: 24.01.2024).

References:

1. Metodichni rekomendatsii z upravlinnia proektamy, zatverdzeni Ministrom obrony Ukrainy 20.02.2019. URL : https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf (data zvernennia: 22.01.2024).
2. Viiskovyi standart VST 01.040.010 – 2021 “Oboronne planuvannia. Prohramno-proiektnyi menedzhment. Upravlinnia prohramoiu/pidprohramoiu proektiv” . URL : https://www.mil.gov.ua/content/other/%D0%92%D0%A1%D0%A2_01_040.010_2021_Program.pdf (data zvernennia: 22.01.2024).
3. Petrenko K. M. Udoskonalena metodyka otsiniuvannia efektyvnosti systemy zabezpechennia informatsiinoi bezpeky Ministerstva Obrony ta Zbroinykh Syl Ukrainy. Stratehichni komunikatsii ta kohnityvni systemy spetsialnogo pryznachennia. Tom 45 № 3 (2022). DOI : 10.33099/2311-7249/2022-45-3-97-100 (data zvernennia: 23.01.2024).
4. Rekomendatsii ta krashchi keisy realizatsii stratehichnykh komunikatsii v umovakh viiny : praktychnyi dovidnyk / [V. Azarova ta in. ; za zah. red. L. Kompantsevoi]. K. : 7BTs, 2023. 232 s.
5. Blaha N. V. Upravlinnia proektamy. Lviv : Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2021. 152 s.
6. Proiektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen : monohrafiia / O. B. Danchenko, V. O. Zanora. Cherkasy : PP Chabanenko Yu. A., 2019. 278 s.
7. Sumets O. M. Stratehichni menedzhment. Kharkiv : KhNUVS, 2021. 208 s.
8. Lobova O., Balaban M. Metodolohiia vymiriuvannia ta otsinky stratehichnykh komunikatsii. Tsentri stratehichnykh komunikatsiï ta informatsiïnoi bezpeky Ministerstva kultury ta informatsiïnoi polityky. 2023. URL : <https://spravdi.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/analitichnyj-posibnyk.pdf> (data zvernennia: 24.01.2024).
9. Harkavyyi Ye.M. Orhanizatsiia stratehichnykh komunikatsii vidpovidno do standartiv NATO. Visnyk Donetskoho natsionalnogo universytetu imeni Vasylia Stusa. Vinnytsia, 2023. Vyp. 8. S. 60-66. DOI : 10.31558/2617-0248.2023.8.9 (data zvernennia: 24.01.2024).

Harkavyi Y.M., Using Project Management Approaches in the Implementation of Strategic Communications

The article attempts to provide a political science analysis of the peculiarities and prospects of using project management in the implementation of Ukraine's strategic communications in accordance with modern procedures and practices of NATO member states.

It is established that today, practically the only tool for assessing the effectiveness of the strategic communications system is expert methods based on the experience of specialists in the field of information security and communications.

It is found that the application of project management approaches in the implementation of strategic communications is aimed at improving the systematic decision-making and controllability of processes aimed at creating and developing strategic communications capabilities and the effectiveness of the implementation of the State humanitarian policy.

The author outlines the peculiarities of the implementation of state strategic communications under martial law, in particular, the expediency of using the SMART methodology (for planning measures for the implementation of strategic communications) and the DOTMLPFI methodology (for evaluating the effectiveness of measures for the implementation of strategic communications).

It is proved that an important principle of strategic communications implementation should be strategic flexibility – the ability to effectively vary the goals that ensure timely and effective change of the set of possible solutions and is based on the forecasting of strategic surprises, both favorable and unfavorable.

It is summarized that the use of project management tools in the implementation of strategic communications will help to organize planning and evaluation of the effectiveness of the implementation of state strategic communications in a more flexible, systematic and efficient way.

Keywords: *strategic communications, humanitarian policy, national security, nation, project management, globalization, geopolitics, ethnopolitics.*