

ПОЛИЧ Василь Юрійович

**Стратегічні комунікації у євроінтеграційній
політиці України/ Strategic Communications in the
European Integration Policy of Ukraine**

спеціальність: 291 - Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії

освітньо-професійна програма - Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МВСКм-21
В. Ю. Полич

Науковий керівник:
д.е.н., професор, О. І. Тулай

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. І. Тулай**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	
1.1. Особливості розвитку теорії євроінтеграційних процесів	7
1.2. Стратегічні комунікації в системі міжнародних відносин	15
1.3. Основні форми стратегічних комунікацій в умовах євроінтеграції України	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ	
2.1. Методика переговорів про розширення і приєднання між Україною та ЄС	31
2.2. Оцінка ініціатив та проектів у сфері євроінтеграції	36
2.3. Аналіз комунікаційного забезпечення підтримки європейської інтеграції	44
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ	
3.1. Шляхи розвитку стратегічних комунікацій у євроінтеграційній політиці України	53
3.2. Ключові напрями стратегічних комунікацій у євроінтеграційній політиці України	57
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Умови євроінтеграційних процесів в Україні актуалізують потребу залучення додаткових ресурсів впливу у контексті реалізації ключових національних інтересів. В умовах сучасної політичної дійсності стратегічні комунікації є важливим інструментом узгодження інтересів суб'єктів політики відносно цінностей та векторів діяльності на основі партнерського діалогу та співробітництва. Варто зауважити, що у ЄС ресурсний потенціал стратегічних комунікацій використовується для позиціонування ключових європейських ідей та цінностей, формування комунікаційної політики у сфері безпеки та протидії глобальним викликам сучасності.

В ЄС змістовні характеристики стратегічних комунікацій включають: стратегічність, як формування сприятливого інформаційного середовища на основі аспектів комунікації; координацію зусиль і визначення процедури реалізації комунікативної політики в інтересах ЄС; синхронізація політико-практичного та оперативного рівнів імплементації. Ресурсний потенціал стратегічних комунікацій розширює можливості політичних суб'єктів у позиціонуванні цінностей, представленні позиції щодо актуальних питань розвитку, формуванні сталого інформаційного простору, сприяючи пошуку стейкхолдерів та оптимізації технологій політичної діяльності, спрямованих на реалізацію ключових інтересів.

Отже, стратегічні комунікації є важливим інструментом поглиблення діалогу та співробітництва між Україною та ЄС на шляху членства. Вони синхронізують цінності та орієнтації внутрішньої та зовнішньої громадськості відносно змісту та напрямків євроінтеграції та формують передумови відкритості взаємодії України та ЄС щодо модернізації політичної системи.

Науковими дослідженнями стосовно інтеграції України в ЄС, її державної політики у сфері європейської інтеграції, а також всебічним дослідженням політико-економічних впливів на українське суспільство у зв'язку зі вступом нашої держави в європейське співтовариство досліджувало чимало вітчизняних

учених-науковців та політиків, зокрема: О. Храбрый, М. Горинь, І. Бережнюк, С. Боротничек, А. Гальчинський, О. Корнієвський, О. Тулай. Щодо європейських науковців, що займалися цією проблемою, то до них належать такі, як: А. Арато, Р. Дарендорф, Л. Колаковські, Д. Коен, Л. Рестрепо, А. Селігмен. Питання стратегічних комунікацій досліджували: Р. Брукс, Д. Гавра, Д. Гейдж, Е. Голдман, К. Паул, М. Прайс, К. Тихомирова, К. Халлахан та ін. Проте проблема функціонування стратегічних комунікацій у поточній євроінтеграційній політиці України недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження стратегічних комунікацій як інструменту євроінтеграційної політики.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- дослідити особливості розвитку теорії євроінтеграційних процесів;
- оцінити стратегічні комунікації в системі міжнародних відносин;
- визначити основні форми стратегічних комунікацій в умовах євроінтеграції України;
- дослідити методику переговорів про розширення і приєднання між Україною та ЄС;
- оцінити ініціативи та проекти у сфері євроінтеграції;
- проаналізувати комунікаційне забезпечення підтримки європейської інтеграції;
- встановити шляхи розвитку стратегічних комунікацій у євроінтеграційній політиці України;
- напрацювати ключові напрями стратегічних комунікацій у євроінтеграційній політиці України.

Об'єктом дослідження є стратегічні комунікації в євроінтеграційному просторі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають провадження стратегічних комунікацій в євроінтеграційному просторі.

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної магістерської роботи є положення політичної та економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики розвитку стратегічних комунікацій у євроінтеграційній політиці України. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при встановленні особливостей розвитку теорії євроінтеграційних процесів); класифікації (при визначенні основних форм стратегічних комунікацій в умовах євроінтеграції України); системного аналізу і синтезу (при проведенні дослідження розвитку комунікаційного забезпечення підтримки європейської інтеграції); статистичні та економіко-математичні методи (при оцінці ініціатив та проектів у сфері євроінтеграції).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у встановленні теоретичних засад стратегічних комунікацій та євроінтеграційної політики, дослідженні розвитку комунікаційного забезпечення підтримки європейської інтеграції та напрацюванні ключових напрямів комунікації в умовах євроінтеграції.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені автором пропозиції щодо ключових напрямів стратегічних комунікацій у євроінтеграційній політиці України можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку зовнішньополітичної діяльності України у сфері економічного- гуманітарного співробітництва, в політико-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства закордонних справ України, Міністерства культури та інформаційної політики України, Департаменту публічної дипломатії, а також Департаментів та управлінь європейської інтеграції облдержадміністрацій і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном.

Положення, що їх винесено на захист. Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на III Міжнародних наукових читаннях імені Богдана Гаврилишина, які відбулися на базі Західноукраїнського національного університету 29 листопада 2023 року.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота загальним обсягом 73 сторінки складається з вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатку на 2 сторінках, містить список використаних джерел із 69 найменувань. Магістерська робота ілюстрована 10 рисунками, які розміщені на 10 сторінках і містить 2 таблиці на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Особливості розвитку теорії євроінтеграційних процесів

Більшість досліджень з теорії європейської інтеграції стосується історії процесу інтеграції та його головних акторів, офіційних інституцій та конкретної політики Європейського Союзу, або поточної та майбутньої політики держав-членів, і мало уваги приділяється теоретичним засадам. Це не означає, що теорії інтеграції не існує. В міру просування процесу європейської інтеграції аналіз даного процесу відійшов від нормативного шаблону для майбутнього європейського державного устрою до пояснення процесу інтеграції в межах соціально наукової основи, заснованої на теорії міжнародних відносин (МВ). З 1980-х років науковці зверталися до більш критичного підходу та використовували його, отже, отримували як занепокоєння від процесу інтеграції, так і перспективи розвитку теорії МВ. Інша частина науковців розглядали Європейський Союз (ЄС) як політичну систему, яка стикається з загальними проблемами управління, і тому не слід розглядати її лише як виняток із міжнародної політики, який потребує пояснення. Жодна з цих подій не означає, що МВ як дисципліна стала неактуальною для аналізу європейської інтеграції, і вона багато в чому продовжує структурувати основні дискусії, хоча сфера критики, безумовно, стало набагато різноманітнішою.

Змістовний аналіз теорії інтеграції потребує визначення двох конститутивних термінів «інтеграція» і «теорія». Це не просто, адже обидва терміни викликають певні дискусії. Так, Ернст Гаас, один із найвпливовіших неофункціональних теоретиків інтеграції визначив інтеграцію як процес, «за допомогою якого політичні актори в різних національних умовах змінюють свою лояльність, очікування та політичну діяльність до нового центру, інституції якого володіють або мають юрисдикцію над існуючими національними державами». Це широке визначення, яке включає як соціальний процес (зміна

лояльності), так і політичний процес (створення нових політичних інституцій із прямим впливом на частину справ їх держав-членів). Не всі теоретики включили обидва аспекти у своє визначення, зокрема Хаас наголошував на соціальному елементі інтеграції. Однак, як зазначили Німан, Лефкофріді та Шміттер, функціонально визначені актори є основними промоторами інтеграції в неофункціоналізмі. Менш вимогливе визначення, якому віддають перевагу прихильники міжурядових організацій, виходить з точки зору спектру теорії інтеграції і більш вузько зосереджується на створенні політичних інститутів, до яких приєднуються держави-члени. Досліджуючи теорію інтеграції, варто звернути увагу як на соціальну, так і політичну інтеграцію. Широке розуміння традиційної теорії інтеграції є надто обмеженим, щоб пояснити деякі особливості теорії інтеграції. В обох наведених вище визначеннях інтеграція – це перш за все процес: і неофункціоналісти, і міжурядові прихильники більше стурбовані процесом інтеграції, ніж політичною системою, до якої ця інтеграція веде. Однак останнім часом різні автори зосереджуються саме на формі того, що вони називають новою системою управління, що виникає в ЄС. Хоча вони більше стурбовані результатом, ніж процесом інтеграції, їх напрацювання є важливою частиною цієї теорії, адже цей процес в ЄС наближається до державного устрою і потребує кращого розуміння [7].

Розуміння теорії відрізняється, у вузькому визначенні теорія розуміється як причинно-наслідковий аргумент універсальної, позаісторичної достовірності та номотетичної якості, який можна перевірити шляхом фальсифікації ряду гіпотез. Незважаючи на абстрактний характер ширшого розуміння, воно, тим не менш, може залежати від конкретного контексту, наприклад, беручи його відправну точку при розгляді конкретної сфери політики ЄС. Щоб зробити цю думку більш зрозумілою, варто врахувати, що теорія служить іншим цілям. Деякі теоретичні підходи пояснюють політичні результати або поведінку під час прийняття рішень, інші критикують або «проблематизують» загальні тенденції на основі абстрактних міркувань; деякі вписують окремі розробки в більш класифікаційну схему, інші прагнуть забезпечити нормативне керівництво. У

кожному випадку теорія означає дещо інше: різні теоретичні підходи до європейської інтеграції обумовлені різним розумінням значення та метою теоретизування.

Щоб відрізнити ці розуміння від наведеного вище вузького визначення теорії, варто використати термін «теорія інтеграції», маючи на увазі сферу теоретизування процесу та результатів (європейської) інтеграції. Використовуючи термін «теоретичні підходи» варто розуміти окремі способи розгляду інтеграції, деякі з яких можна класифікувати як теорію у вузькому сенсі. Однак усіх їх об'єднує те, що вони зацікавлені не лише в розробці конкретної політики, але й засад європейської інтеграції та управління. Таким чином, теорія європейської інтеграції є полем систематичних рефлексій щодо процесу інтенсифікації політичної співпраці в Європі та розвитку спільних політичних інститутів, а також щодо його результатів. Це також включає теоретизування зміни конструкцій ідентичностей та інтересів соціальних акторів у контексті цього процесу [20].

Отже, досліджуючи теорії європейської інтеграції варто зауважити, що багато з них намагаються пояснити процес і результати інтеграції в Європі. Вони намагаються з'ясувати, як і чому виник Європейський Союз і яким він сьогодні функціонує. Теорії важливі, оскільки вони допомагають зрозуміти, як працює ЄС, краще зрозуміти як він розвивався і дозволяє висунути гіпотезу щодо того, яким ЄС може бути в майбутньому. Важливо також зрозуміти підходи, які використовують науковці, пояснюючи європейську інтеграцію, оскільки вся теорія завжди ґрунтується на певному наборі припущень, які слід брати до уваги, розмірковуючи над сказаним. Отже, існує низка найбільш домінуючих теорій європейської інтеграції.

Теорія неофункціоналізму. Неофункціоналізм був популярною теорією європейської інтеграції в 1950-1960-х роках. Найвидатнішим письменником-неофункціоналістом був Ернст Хаас у своїй книзі «Об'єднання Європи» в 1958 році. Важливим питанням, яке намагаються поставити неофункціоналісти, є: *як співпраця в конкретних секторах економічної політики призводить до більшої*

економічної інтеграції в Європі, а потім до ширшої політичної інтеграції. Відповідь на запитання дається за допомогою концепції переливу, яка має дві форми. По-перше, функціональний spillover використовується для пояснення того, яким чином інтеграція в одній політичній сфері, наприклад, вугілля та сталі, створює тиск для інтеграції в інших сферах, таких як обмінні курси валют. По-друге, політичний вплив використовується для пояснення важливості наднаціональних і субнаціональних акторів у процесі інтеграції, оскільки вони створюють додатковий тиск для більшої інтеграції для досягнення своїх інтересів. Групи тиску та політичні партії також вважаються важливими акторами. У результаті цих процесів поширення неофункціоналісти бачать європейську інтеграцію як самопідтримуваний процес, який завершиться створенням нової держави з центром у Брюсселі [14].

Міждержавна теорія. Міждержавна теорія підкреслює роль національної держави в інтеграції та стверджує, що національна держава не застаріває через європейську інтеграцію. Алан Мілворт, міждержавний письменник, стверджував, що національні уряди держав-членів були головними учасниками процесу європейської інтеграції, і замість того, щоб ослабити себе, оскільки частина їхнього суверенітету було делеговано ЄС, вони стали міцнішими завдяки цьому процесу. Це тому, що деякі сфери політики провадяться в інтересах держав-членів, що об'єднали свій суверенітет. Міждержавники стверджують, що вони можуть пояснити періоди радикальних змін в ЄС, коли інтереси урядів держав-членів збігаються коли з'являються спільні цілі, а в період спаду об'єднуються, коли уподобання урядів розходяться. Вони постійно підкреслюють роль національних урядів і переговорів між ними в процесі інтеграції.

Теорія ліберального міждержавного руху. Ліберальне міжурядове управління є розвитком міжурядової теорії європейської інтеграції, розробленої Ендрю Моравчиком у його книзі «Вибір для Європи» 1998 року. У 1990-х роках це була домінуюча теорія європейської інтеграції. Подібно до міжурядового розвитку, ліберальний міжурядовий підхід наголошує на національних урядах як

ключових дійових особах у процесі інтеграції, проте він також включає ліберальний спосіб формування преференцій, за допомогою якого національні уряди мають чітке уявлення про їхні преференції та дотримуються їх у ведення переговорів з іншими державами-членами. Ліберальні міжурядові прихильники стверджують, що переговорна сила держав-членів є важливою у прагненні до інтеграції, а пакетні угоди закінчуються оплатою, що також відбувається в процесі укладання угод. Вони бачать інституції як засіб створення надійних зобов'язань для урядів-членів, тобто немає сумнівів у тому, що інші уряди, з якими вони укладають угоди, дотримуватимуться своєї позиції. Ліберати-інтерурядовці вважають наднаціональні інституції обмеженим впливом у процесі інтеграції, на відміну від неофункціоналістів.

Теорія (нового) інституціоналізму. Інституціоналізм підкреслює важливість інститутів у процесі європейської інтеграції. Новий інституціоналізм розвинувся протягом 1980-х і 1990-х років для пояснення поведінки в Конгресі Сполучених Штатів, але з тих пір його використовували для пояснення європейської інтеграції. Новий інституціоналізм має три ключові напрями: раціональний вибір, соціологічний та історичний [43].

Інституціоналізм раціонального вибору наголошує на тому, як актори домагаються своїх індивідуальних уподобань у контексті інституційних правил. Інституціоналістів раціонального вибору цікавить те, як змінюються переваги акторів інтеграційного процесу внаслідок змін інституційних правил. Прикладом інституційного правила, яке обмежує поведінку акторів, є звичайна законодавча процедура, яка впливає на те, як європейські актори можуть досягати бажаних результатів політики. Це близький родич ліберального міждержавного механізму.

Соціологічний інституціоналізм розглядає інституції дещо по-іншому, наголошуючи на ширших нормах і загальних правилах і на тому, як вони формують ідентичність і переваги учасників процесу інтеграції. Соціологи-інституціоналісти також звертають особливу увагу на культуру інституцій і соціалізацію акторів у них, а також розглядають моделі спілкування та

емоційного захоплення, які виникають під час розробки політики та в прагненні до інтеграції.

Історичний інституціоналізм зосереджується на впливі інституцій у часі та на тому, як інституції можуть продовжувати обмежувати дії акторів, які їх створили. Ключовою особливістю історичного інституціоналізму є залежність від шляху, згідно з якою рішення, прийняті щодо інститутів у минулому, суттєво впливають на результати в майбутньому, і їх важко скасувати. У 1996 році Пол Пірсон писав конкретно про залежність від шляху в ЄС і наголошував на припущенні, що актори не повністю усвідомлюють, якими будуть наслідки їхніх рішень у певний момент часу для їхніх майбутніх дій, і що їх майбутня поведінка ймовірно бути обмеженим минулим вибором [18].

Теорія багаторівневого управління. Багаторівневе врядування (MLG) – набагато новіша теорія європейської інтеграції. MLG стверджує, що розробка політики та інтеграція в ЄС надто складні, щоб пояснити їх статичними інтеграційними теоріями. Ключові автори Лісбет Хуг та Грей Маркс визначили MLG як розподіл повноважень між кількома рівнями політичного управління. Тобто вони стверджують, що за останні п'ятдесят років повноваження та суверенітет перейшли від національних урядів у Європі не лише до наднаціонального рівня в ЄС, а й до субнаціональних рівнів, таких як регіональні асамблеї та місцева влада. Вони вважають, що формування політики в ЄС є нерівномірним і часто змінюється, а тому вони підкреслюють обмеження інших теорій європейської інтеграції, які ігнорують значну кількість різних акторів з усіх рівнів управління в Європі.

Розвиток теорії інтеграції можна розділити на три великі фази. Передуює період нормативної протоінтеграційної теорії. До трьох фаз варто віднести: пояснювальну, аналітичну та конструктивну. Однак варто зробити застереження. Оскільки більшість підходів поєднує різні виміри теорії, відмінність між відповідними фазами не є настільки чіткою, як це виглядає аналітично. Отже, фази виявляють появу, розвиток і домінування певних теоретичних тенденцій, але вони не є єдиними (і іноді навіть не домінуючими).

Три фази теорії інтеграції

Фаза	Коли?	Основні теми	Основні теоретичні орієнтири
Пояснення інтеграції	1960-ті і далі	Як можна пояснити результати інтеграції? Чому відбувається євроінтеграція?	Лібералізм, реалізм, неолібералізм
Аналіз управління	1980-ті і далі	Що за політична система ЄС? Як можна охарактеризувати політичні процеси в ЄС? Як працює регуляторна політика ЄС?	Управління, порівняльна політика, аналіз політики
Побудова ЄС	1990-ті і далі	Як і з якими соціально-політичними наслідками розвивається інтеграція? Як концептуалізуються інтеграція та управління? Як їм бути?	Соціальний конструктивізм, постструктуралізм, міжнародна політична економія, нормативна політична теорія, гендерні підходи

У 1970 році Хаас концептуалізував тодішнє Європейське співтовариство як «анархоїдний образ безлічі єдності» зі значним «асиметричним перекриттям» і «нескінченно багаторівневою множинною лояльністю», а Ліндберг і Шейнгольд (1970) проаналізував ЄС як «майбутнє державне утворення». Обидві ці роботи розглядають питання, характерні для фази «аналізу управління» в теорії європейської інтеграції. Тим не менш, ці три етапи визначають основні тенденції в розвитку теорії європейської інтеграції.

Нормативний протоінтеграційний період передувє фактичному розвитку політичної інтеграції в Європі. Це важливий попередник трьох етапів побудови теорії інтеграції. Для цього нормативного періоду характерний функціоналізм. Як частина ширшого набору ранніх «ліберальних» підходів до МВ, він розглядав держави та їхній суверенітет як основну проблему світу, схильного до війни.

Популярний у міжвоєнні роки та одразу після Другої світової війни, головною публікацією якого стала книга Девіда Мітрані «A Working Peace System» (1943), вона мала чітку нормативну програму, а саме те, як через мережу транснаціональних організацій на функціональній основі можна було б стримувати держави та запобігати майбутнім війнам. Це було глобальне занепокоєння і не мало прямого відношення до європейської інтеграції – насправді Мітрані був противником регіональної інтеграції, яка, на його думку, підживляла його глобальні занепокоєння та відтворювала, а не перевищувала державну модель. Ранній федералізм також можна віднести до цього періоду. Як політичний рух, він був більш безпосередньо пов'язаний з конкретними подіями в Європі, наприклад, у формі закликів до європейської федерації, зроблених у міжвоєнні роки такими різними акторами, як німецькі соціал-демократи і консервативний угорський граф Куденхов-Калергі (1971). Знову ж таки, державний суверенітет був основною проблемою для федералістів, яку потрібно було подолати лише політичною організацією на вищому рівні, хоча, на відміну від функціоналістичної моделі Мітрані, ця нова політична організація мала багато ознак держави [22].

З першим етапом, який приблизно тривав від підписання Римського договору до початку 1980-х років, варто перейти до власне теорії європейської інтеграції. Незважаючи на реалістичні спроби інтегрувати їх у свій світогляд і концептуалізувати інтеграцію як ефект гри влади між державами, перші успіхи інтеграції поставили під сумнів існування територіальної державної системи, яка лежить в основі реалістичних припущень. Таким чином, він також кинув виклик переважному реалізму в МВ після розчарування в ліберальних теоріях після Другої світової війни та її наслідків. Відповідно, теорія інтеграції спочатку намагалася пояснити процеси інституційної побудови над державою, які не мали відбуватися в рамках реалістичної картини світу. У дискусії домінували два теоретичні підходи. Обидва ґрунтувалися на раціональних припущеннях акторів, водночас визначаючи поштовх і спонукання процесу інтеграції на різних рівнях і в різних суспільних сферах.

1.2. Стратегічні комунікації в системі міжнародних відносин

Стратегічна комунікація є новою областю дослідження в соціальних науках про комунікацію та управління. Концептуально, стратегічна комунікація знаходиться на перетині стратегії управління та комунікації, і цей перетин є відносно нерозвиненим в академічній літературі. На сьогоднішній день література про стратегію управління наполегливо вказує на важливість комунікації і почала її теоретизувати. Стратегічне планування бізнесу, формулювання стратегії та її реалізація розпочались протягом 1960-х і 1970-х років у роботах таких вчених, як Чандлер (1962), Ансофф (1965), Друкер (1969) і Мінцберг (1973). Сучасні комунікаційні системи також відносно молоді. На сьогодні існує кілька визначень стратегічної комунікації, і, як і безліч визначень, пов'язаних із термінами «стратегія» та «комунікація», не варто очікувати, що єдине визначення стратегічної комунікації коли-небудь буде узгоджено. Нижче наведено деякі ранні визначення стратегічної комунікації. Аргенті, Хауелл і Бек (2005) визначають стратегічну комунікацію як «узгоджену із загальною стратегією компанії з метою покращення її стратегічного позиціонування». Халлахан, Хольтцхаузен, ван Рулер, Верчіч та Шрірамеш (2007) визначають її як «цілеспрямоване використання комунікації організацією для виконання своєї місії». Груніг (2006) зі сфери зв'язків з громадськістю описує її як «сполучну діяльність» між організаціями, яку слід інституціоналізувати. Література з менеджменту говорить про зв'язки між дискурсом і соціальною практикою стратегування, визначаючи ці практики як «дії, взаємодії та переговори багатьох акторів і ситуаційних практик, на які вони спираються при виконанні цієї діяльності» [2].

Хоча деякі науковці прагнуть запропонувати визначення, які характеризують межі цієї галузі дослідження, подібні до вимог щодо визначення ділового спілкування, управлінського спілкування, корпоративного спілкування та організаційного спілкування, вважаємо за краще цілеспрямовано відкласти встановлення меж, які б передчасно звужили дослідження теми стратегічної

комунікації. Натомість варто розглядати стратегічну комунікацію через потрібну призму: стратегію, теорію комунікації та методи дослідження. Різні комбінації цих трьох призм пропонують нескінченну кількість шляхів для вивчення стратегічної комунікації.

Рисунок 1.1 ілюструє три призми для вивчення стратегічної комунікації. Перша призма, стратегічне управління, ілюструє численні концептуальні елементи в галузі, які можуть надати концептуальні ресурси для вивчення. Як не дивно, ця сфера також характеризується численними визначеннями. Джемісон (1981) визначає стратегічне управління як «процес, за допомогою якого генеральні керівники складних організацій розробляють і використовують стратегію для спільного узгодження компетенції своєї організації з можливостями та обмеженнями в навколишньому середовищі». І навпаки, Смірчіх і Стуббарт (1985) визначають стратегічне управління як «створення організації – створення та підтримка систем спільних значень, які сприяють організованім діям» [9].



Рис. 1.1. Три призми вивчення стратегічної комунікації.

Більшість підручників зі стратегії присвячені формулюванню стратегії, стратегічному плануванню та реалізації стратегії. Серед ключових концепцій і теорій, пов'язаних зі стратегічним управлінням, можна назвати лише теорію стейкхолдерів (Фріман, 1984), популяційну екологію та еволюційну теорію

(Олдріх, 1999; Ханнан та Фріман, 1977), неоінституційну теорію (ДіМаджіо та Повелл, 1983). залежність від ресурсів (Пфедфер та Саланчік, 1978) та організаційне навчання (Аргіріс та Шон, 1978; Нонака та Такеші, 1995). Кожна з цих концепцій є цікавою для дослідження комунікацій. Друга призма, теорія комунікації, включає численні теорії, які дослідники комунікації використовують для вивчення різних явищ. Приклади цих теорій включають теорію структурування (Гідденс, 1984), критичну теорію (Мумбі, 1988), комунікативну структуру організацій (Курен, Тейлор та ван Евері, 2006; Лухман, 2003; МакФі та Заг, 2000), а також ідентичність і організаційна ідентифікація (Чені, 1983; Чені та Крістенсен, 2001). Третя призма, методи дослідження, включає аналітичні підходи, пов'язані з комунікацією, такі як риторичний аналіз (Корнеліссен, Хольт та Цундел, 2011), наративний аналіз (Джеймсон, 2001), аналіз розмов (Баргіла-Чаппіні та Харріс, 1997), аналіз соціальних мереж (Монж, Хіс та Моргулін, 2008) та аналіз семантичної мережі (Томас та Стефенс, 2013). Отже, ці три призми пропонують багатий набір ресурсів для вчення комунікацій. Оскільки вчені з комунікації мають великий досвід в аналізі тексту та розмови, а також можливості аналізу мереж, вони особливо добре позиціонуються для того, щоб зробити внесок у цю нову сферу дослідження [60].

Концепція «стратегічної комунікації» передбачає, що не всі комунікації можна розглядати як стратегічні. Одне із визначень стверджує, що: «комунікація є стратегічною, коли вона повністю відповідає місії організації, баченню, цінностям і коли вона здатна підвищити стратегічне позиціонування та конкурентоспроможність між її конкурентами». У цьому випадку комунікація є стратегічною лише тоді, коли вона має певну якість. Більшість відомих авторів зі стратегічної комунікації цитують основоположну статтю Халлахана та ін. (2007), який стверджував, що суть стратегічної комунікації полягає в цілеспрямованості для просування місії організації через комунікацію (Халлахан та ін., 2007). Коли комунікація допомагає цілеспрямовано просувати місію організації вперед, можна говорити про стратегічну комунікацію. Таким чином, лише комунікація, яка має намір просувати місію, може бути визначена як

«стратегічна». Для цих вчених не якість робить комунікацію стратегічною, а її мета посилення місії. Багато інших авторів повторюють дану тезу.

Наступне питання стосується того, які аспекти всієї комунікації, що походить від організацій і передається ними, належить до стратегічної комунікації. Халлахан (2004) писав про різні сфери комунікації в організаціях, такі як управлінська комунікація, маркетингова комунікація, зв'язки з громадськістю, технічна комунікація, політична комунікація та інформаційні/соціальні маркетингові кампанії, які іноді охоплюються загальним терміном «інтегровані комунікації». Він запропонував назвати всі ці форми «стратегічною комунікацією». У своєму списку він не згадав організаційну комунікацію, яка розглядається, принаймні в галузі наукової комунікації, як окрема сфера комунікації в контексті організацій. Однак у 2007 році Халлахан стверджував, що: «стратегічна комунікація досліджує організаційну комунікацію з інтегрованої, мультидисциплінарної перспективи, розширюючи ідеї та проблеми, засновані на різних традиційних комунікаційних дисциплінах» [10].

Як результат, стратегічні комунікації повинні бути узгоджені з цінностями та принципами, які лежать в основі і які визначені фундаментальними принципами. Розробка комунікаційної стратегії повинна керуватися такими цінностями: етичність; незалежність (без впливу); чесність; надійність; прозорість. Принципи, на яких потрібно розгортати комунікаційну діяльність, включають:

- неупередженість;
- видимість;
- рівний доступ;
- релевантність
- своєчасність
- гнучкість;
- конфіденційність;

- інноваційність;
- відповідний тон, контент та канал для визначеної аудиторії.

Торсон (2013) надає інше обґрунтування: «сильна сторона підходу стратегічної комунікації полягає в її акценті на стратегії, а не на конкретній тактиці, а також фокусі на комунікаціях, які розуміються цілісно». Крім того, Джонсон і Шоулз (1999) назвали це різницею між «стратегічним» і «оперативним». Торсон не пояснює, що мається на увазі під «цілісним», але можна припустити, що це узгоджується з твердженням Халлахана (2004) про інтеграцію різних форм комунікації в організації та з боку організації. Торсон також зазначає, що зростаюча складність глобального цифрового суспільства поставила під сумнів здатність організацій брати участь у довгостроковому стратегічному плануванні. Вона стверджує, що саме тому організації потребують стратегічної комунікації та практиків стратегічної комунікації як частини формулювання стратегії. Це свідчить про те, що стратегічна комунікація – це не лише питання представлення та просування організаційної стратегії, а й її побудова. Ця ідея вже знайшла резонанс у галузі. Ардженті, Ховел і Бек (2005) опитали генеральних директорів, SFO та CCO і показали, що респонденти справді бачать стратегічну комунікацію як зміну для бізнесу, а отже, як стимул для розвитку стратегії. Висновок Ардженті (2005) полягає в тому, що навіть незважаючи на те, що комунікаційні практики є частиною формулювання стратегії, очевидно, що стратегічна комунікація є частиною формулювання стратегії [48].

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що стратегічна комунікація вважається стратегічною, коли вона об'єднує всі ті комунікації, які пов'язані з організаційними цілями та стратегіями. Для деяких стратегічна комунікація зосереджена на представленні та просуванні цілей і стратегій; для інших вона також зосереджена на стимулюванні свого розвитку. Іншими словами, для деяких стратегія передувє стратегічній комунікації; для інших стратегічна комунікація також є стратегією. Дивно, але навколо цих відмінностей не так багато дискусій. Це може бути через відносну відсутність погляду на

комунікацію як на стовп, на якому тримається стратегічна комунікація. Саме тому в процесі стратегічних комунікацій варто звернути увагу на сканування середовища, що надає інформацію про можливість використання нових цілей і стратегій або зміну існуючих. Сканування середовища визначається як ретельний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення ранніх ознак можливостей та/або загроз, які можуть вплинути на поточні та майбутні плани. Під час сканування середовища слід враховувати наступні елементи [1]:

- *SWOT-аналіз* – які є сильні і слабкі сторони, можливості та загрози. Сильні та слабкі сторони стосуються внутрішнього середовища. Можливості та загрози стосуються зовнішнього середовища.

- *Сканування зацікавлених сторін* – що саме ключові зацікавлені сторони, впливові особи та коментатори говорять про вас. З якими проблемами стикаються інші партнери.

- *Минулі або подібні дії* – чи подібні заходи проводилися раніше; які отримано результати чи уроки; які зміни були впроваджені як результат; що саме спрацювало добре, а що негативно.

- *Дослідження ринку чи громадської думки*. Перевірка зовнішніх поглядів зацікавлених сторін або громадськості за допомогою опитувань, фокус-груп чи інших досліджень ринку. Оцінка існування внутрішніх опитувань щодо задоволеності працівників, фокус-групи чи інші джерела зворотного зв'язку, які можуть дати розуміння рівня залученості та задоволеності громад.

- *Існуючі показники* – перегляд показників для отримання інформації про євроінтеграційний процес. Огляд може включати показники з веб-сайту Єврокомісії, соціальних медіа та мережевих сайтів; метрика контакт-центру; а також національні та субнаціональні показники відповідей на опитування. Визначаються як негативні, так і позитивні проблеми; це допомагає інформувати ключові повідомлення та комунікаційну діяльність.

Основою комунікаційної стратегії є головна мета, встановлена керівництвом. Мета повинна передати необхідність узгодження стратегії з

цілями процесу інтеграції. Цілі можуть відрізнятися від однієї країни до іншої залежно від рівня її розвитку або рівня інтеграції. Цілі повинні бути розроблені таким чином, щоб вони доповнювали одна одну і зосереджувалися на тому, що потрібно досягти. Комунікаційні цілі, як правило, зосереджені на:

- Інформуванні – підвищення обізнаності про важливість євроінтеграції в повсякденному житті; сприяння офіційній вступу.

- Розумінні – обмін значеннями, навчання, зменшення непорозумінь і неправильного тлумачення статистичних даних.

- Зміні ставлення – зміна сприйняття.

- Зміні поведінки – переконання населення діяти по-іншому та прислухатися до закликів до дії.

Цілі мають бути чіткими, вимірними та конкретними, але також можуть бути якісними. Їхня увага повинна бути спрямована на цільову аудиторію. Тобто на те, щоб населення думало, відчувало і робило в результаті інформування. Визначені цілі перетворюють загальне твердження на конкретне, кількісно вимірне, чутливе до часу твердження того, що і коли буде досягнуто. Статистичні організації взаємодіють із різними аудиторіями та надають інформацію їм. Вони, як правило, взаємодіють зі своєю аудиторією безпосередньо (через цільові випуски) або опосередковано (через ЗМІ). Пряме залучення є ефективним, лише якщо аудиторія чітко визначена, її характеристики відомі, а повідомлення безпосередньо адаптоване для її споживання. Розповсюдження загального, недиференційованого повідомлення декільком окремим аудиторіям, швидше за все, буде менш ефективним, ніж окремі, індивідуальні повідомлення. Таким чином, сегментація широкої громадськості на різні групи на основі набору характеристик є першим кроком до створення спеціально адаптованих повідомлень [31].

Людське спілкування, звичайно, таке ж давнє, як і людство, але теоретизування стратегічного спілкування є досить новим етапом. Пол (2011), дослідник стратегічної комунікації у військовій сфері, переглянув усі визначення стратегічної комунікації, які він міг знайти, і стверджував, що стратегічна

комунікація «не повинна обмежуватися формальними повідомленнями, тоді як дії, що передають сенс – повинні, а, отже, також є частиною стратегічної комунікації. Те, що робиться, часто важливіше, ніж те, що говориться» (Пол, 2011). Таким чином, для Пола стратегічна комунікація стосується того, що говориться і що робиться. Хоча він стверджує, що він обережно розглядає «публіку» лише як аудиторію, він зберігає термін «аудиторія», але «має на увазі включення взаємодії з цією аудиторією, яка виходить за межі «великого мегафонного» мовлення» (Пол, 2011). Проте більш пильний погляд на його ідеї щодо взаємодії показує, що він інтерпретує взаємодію як еквівалент особистої комунікації від організації до аудиторії, а не як трансляцію повідомлень, посередників засобів масової інформації [17].

Це досить незвичайне тлумачення взаємодії, оскільки воно залишається чистим одностороннім спілкуванням, а саме тим, що хтось говорить і робить, щоб представити та просувати свої цілі безпосередньо назовні. Він також детально розглядає питання про те, чи має стратегічна комунікація лише інформувати людей, чи може також використовуватися для впливу на них. Він робить висновок, що комунікація – це завжди питання впливу, і що дозволено впливати на публіку, якщо це не є маніпуляція. Хоча Пол не визначає комунікацію як таку, він, очевидно, розглядає її як односторонній процес надання інформації, який тече від відправника до одержувача та автоматично впливає на одержувача. Іншими словами, комунікація – це питання висловлювань, і коли робиться висловлювання, воно направляється до аудиторії та має свій ефект. Це скоріше донауковий підхід до комунікації «ін'єкція», і він виправдовує висновок Нотхафта та Шользеля (2015), що консультанти з комунікацій часто концептуалізують комунікацію «в рамках парадигми інформаційного потоку, передачі інформації, подання інформації, або щось схоже до цього» (Нотхафт та Шольцен, 2015).

1.3. Основні форми стратегічних комунікацій в умовах євроінтеграції України

Україна надавала та надає пріоритет асоціації та подальшій інтеграції з ЄС на основі Угоди про Асоціацію (УА) та зробила важливі кроки для його реалізації. У квітні 2022 року український уряд опублікував власний звіт про виконання УА за 2021 рік і продовжив роботу над визначенням пріоритетів законодавчих реформ, пов'язаних із зобов'язаннями УА. Українське громадянське суспільство та незалежні медіа продовжують відігравати активну роль у просуванні та нагляді за реформами, а також моніторингу виконання Угоди про асоціацію. У 2021 році дестабілізуючі дії Росії на сході України та незаконно анексований Крим і місто Севастополь, а також неспровоковане нарощування військової техніки та особового складу в Україні та навколо неї продовжували кидати виклик територіальній цілісності, суверенітету та незалежності України, а також демократії та прав людини для своїх громадян. Порушення режиму припинення вогню на сході України тривали щодня. Україна створила Міжнародну Кримську платформу як консультативний координаційний формат з метою мирного припинення незаконної анексії Росією та тимчасової окупації півострова. ЄС разом із багатьма іншими міжнародними партнерами приєднався до Платформи [5].

У період з квітня 2019 року по лютий 2022 року Росія видала щонайменше 600 000 паспортів жителям непідконтрольних уряду територій (НПУТ) на сході України. Російський дискримінаційний режим морської інспекції залишався в силі, спричиняючи затримки для всіх суден, які прямують через контрольовану Росією Керченську протоку на шляху до або з українських портів Азовського моря. Кілька контрольно-пропускних пунктів на лінії зіткнення з непідконтрольними уряду територіями залишалися закритими підтримуваними Росією збройними формуваннями, що заважало добробуту найбільш уразливих груп населення, постраждалих від конфлікту, які не мали доступу до основних потреб, таких як доступ до пенсій. За оцінками, загальна кількість людей, які

потребують гуманітарної допомоги, становить 3,4 мільйона осіб, які проживають на непідконтрольній території та в районах по обидва боки лінії зіткнення. Уряд здійснив адміністративні та законодавчі кроки, спрямовані на полегшення становища постраждалого від конфлікту населення.

Глобальна пандемія COVID-19 продовжує впливати на українську економіку, а фінансова підтримка МВФ та ЄС допомогла послабити економічні наслідки. Такі ключові реформи, як земельна реформа та цифрова трансформація, набули нового імпульсу. У листопаді 2021 року президент підписав закон про «деолігархізацію», який передбачає обмеження щодо осіб, яких РНБО визнала олігархами. Україна ввела санкції проти ряду ЗМІ, пов'язаних з російськими інтересами. Свобода засобів масової інформації залишалася широко поважаною, але законодавство про аудіовізуальні засоби масової інформації, яке наближає українські правила до законодавства ЄС, залишається прийнятим, у тому числі щодо незалежності медіарегулятора, прозорості власності ЗМІ та рівних ринкових умов. У сфері правосуддя, верховенства права та боротьби з корупцією були прийняті та розпочато їх імплементацію ключові закони, спрямовані на реформування Вищої ради юстиції (ВРП) та відновлення діяльності Вищої кваліфікаційної комісії суддів (ВККС). Водночас Верховний Суд оскаржив у Конституційному Суді України окремі положення судової реформи, а саме створення перевірконого органу Ради з етики [16].

Серед значних невирішених викликів — термінова реформа Конституційного Суду (КСУ). Законопроект про реформу КСУ перебуває на розгляді у Верховній Раді. Однак він не містить правил конкурсного відбору суддів і тимчасового підвищення кворуму для прийняття рішень (як це рекомендує Венеціанська комісія). Законодавство щодо Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) було значною мірою відновлено, включаючи стримувальні санкції за подання недостовірних декларацій. Ситуація правової невизначеності для Національного антикорупційного бюро (НАБУ) була вирішена ухваленням нового закону про НАБУ. У сфері цифровізації було

досягнуто прогресу з ухваленням закону, який створює правову основу для електронної системи управління справами антикорупційних органів. Вищий антикорупційний суд (ВАКС) продовжує нарощувати солідний досвід і було прийнято закон про захист викривачів. Ще одним значним кроком у реформуванні системи боротьби з тяжкими економічними та фінансовими злочинами в Україні було створено Бюро економічної безпеки (БЕЗ). Уряд прийняв нову стратегію реформування державного управління відповідно до принципів ОЕСР та Європейського державного управління, а також відновив прийом на державну службу на основі заслуг. Загальний закон про адміністративні процедури був прийнятий у лютому 2022 року. Було прийнято нову стратегію управління державними фінансами відповідно до методології державних витрат і фінансової звітності (PEFA) [44].

Фінансовий сектор України залишався прибутковим, незважаючи на вплив кризи Covid-19. Події в Національному банку України (НБУ) викликали занепокоєння щодо незалежності центрального банку та банківського нагляду, а українські державні банки продовжували стикатися з проблемами у сфері корпоративного управління. Торгівля між ЄС та Україною відновилася у 2021 році після падіння у 2020 році, досягнувши 52,4 млрд євро, що становить 100% зростання з моменту набрання чинності Поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) – УА у січні 2016 року. ЄС залишається найбільшим торговельним партнером України. Обидві сторони погодили План першочергових дій для посилення реалізації ПВЗВТ, включаючи конкретні заходи для покращення доступу до ринку та сприяння торгівлі. Було досягнуто певного прогресу в підготовчій роботі щодо остаточної Угоди про оцінку відповідності та прийняття промислової продукції (АСАА) і в наближенні до законодавства ЄС про єдиний цифровий ринок. Україна ще не скасувала заборону на експорт деревини, яка давню подразнює торгівлю і була визнана несумісною із зобов'язаннями в рамках ГВЗВТ під час двосторонньої процедури врегулювання суперечок у грудні 2020 року.

В енергетичній сфері український оптовий ринок електроенергії продовжував працювати з деякими ознаками спотворень та маніпулювання ринком. Стратегічна мета підключення української енергомережі до континентально-європейської мережі CEN була головним пріоритетом для України в електроенергетиці. У 2021 році було досягнуто прогресу в екологічних реформах. Однак у сфері кліматичних дій Україна прийняла та подала свій Національно визначений внесок до Паризької угоди та Національної стратегії з адаптації до зміни клімату. Розпочато діалог між Україною та ЄС щодо Зеленої угоди ЄС та зеленої трансформації України, а також проведено дві розширені робочі сесії в Брюсселі та Києві. Україна продовжує досягати значних успіхів у сфері цифрової трансформації [45].

У 4-му звіті за механізмом призупинення візового режиму від 4 серпня 2021 року зроблено висновок, що загалом Україна продовжує виконувати контрольні показники лібералізації візового режиму та вжила заходів для виконання попередніх рекомендацій СОМ. Проте необхідні подальші зусилля, серед іншого, у сферах боротьби з корупцією, відмиванням грошей, запобігання та боротьби з організованою злочинністю. На саміті Україна-ЄС у жовтні 2021 року ЄС та Україна підписали три угоди: Угоду про спільний авіаційний простір, угоди про асоціацію України до програми Horizon Europe та Євратом та Програми Креативна Європа. ЄС продовжував надавати фінансову допомогу для підтримки процесу стабілізації та реформ в Україні, а також постраждалому від конфлікту населенню. Згідно з пакетом заходів щодо протидії COVID-19 ЄС було виділено приблизно 190 мільйонів євро. Крім того, пакет макрофінансової допомоги ЄС у розмірі 1,2 мільярда євро, призначений для пом'якшення економічних наслідків COVID-19, був повністю виплачений до 25 жовтня 2021 року. З 2014 року ЄС та європейські фінансові установи мобілізували понад 17 мільярдів євро грантів. і позики для України.

З лютого 2022 року відносини України з ЄС швидко змінилися після того, як вона подала заявку на членство в ЄС і отримала статус кандидата в червні 2022 року за умови виконання семи умов. Процес приєднання передбачає

відповідність Копенгагенським критеріям, а переговори повинні супроводжуватися впровадженням усіх «acquis» ЄС у законодавство країни-кандидата. Acquis ЄС включає тисячі законодавчих актів, які поділені на 35 розділів. Кластер Основи відіграє вирішальну роль у переговорах за новою методологією, а його відкриття та закриття визначають перехід до інших кластерів. Так, політична взаємодія з державами-членами ЄС є важливою, оскільки будь-який член може призупинити переговорний процес на будь-якому етапі. З 2014 року, коли було підписано Угоду про асоціацію, Україна значно просунулася у співпраці з ЄС. Згідно з моніторинговим звітом UCER, на кінець 2022 року 55% зобов'язань, викладених в Угоді, було успішно виконано, а 30% – повністю приведено у відповідність до acquis ЄС. Проте проблеми залишаються, особливо в таких секторах, як освіта, право інтелектуальної власності, охорона здоров'я, сільське господарство та транспорт, де прогрес був відносно менш динамічним через різні фактори. Початок переговорів щодо вступу до ЄС може дати новий імпульс євроінтеграційним реформам в Україні, оскільки передбачає ширшу та сучаснішу законодавчу базу ЄС, водночас визнаючи наявний прогрес України. Залишається виконати певну роботу, щоб привести законодавство у відповідність із acquis ЄС та підготувати інституції до повноправного членства в ЄС [51].

Європейська інтеграція входить до п'ятірки пріоритетів для донорських організацій. ЄС виступає основним донором, який підтримує європейські інтеграційні проекти, зосереджуючись на інституційній підтримці органів державної влади в Україні. Тим часом такі донори, як Фонд Генріха Бюлля, Міжнародний фонд «Відродження», Фонд Конрада Аденауера, програма MATRA, Sida, USAID, частіше підтримують проекти з розширення можливостей організацій громадянського суспільства для просування порядку денного європейської інтеграції. Сектори зі значними визначеними проектами включають судову систему та основні права, функціонування демократичних інститутів, інформаційне суспільство та ЗМІ, енергетику, навколишнє середовище та зміну клімату. Менше проектів у кластерах Resources, Agriculture

& Cohesion i Internal Market. Тому донорам варто це враховувати при плануванні майбутніх проектів.

З моменту отримання статусу кандидата на членство в ЄС у червні 2022 року уряд України намагається оцінити обсяг роботи, необхідний для членства в ЄС. Україна розпочала процес самоперевірки, результати якого були опубліковані в серпні 2023 року. Оскільки обсяг законодавства ЄС, яке необхідно імплементувати, перевищує 3000 актів, навантаження на органи державної влади щодо впровадження законодавства ЄС зростає. Державна служба в Україні стикається з загальними проблемами, зокрема з низьким рівнем володіння англійською мовою, браком персоналу та обмеженим знанням актів ЄС. Галузеве навчання, навчальні поїздки до країн-членів ЄС та проекти Twinning виділяються як цінні ініціативи для покращення розуміння та впровадження acquis ЄС. Водночас, щоб відповідати викликам європейської інтеграції, існує нагальна потреба у реформуванні державної служби, щоб зробити її більш ефективною [28].

Громадянське суспільство виступає рушієм реформ і пильним сторожем, водночас пропонуючи цінний досвід для розробки законопроектів. У критичний період отримання статусу кандидата на членство в ЄС численні громадські організації надали суттєву підтримку уряду у підготовці відповідей на анкету для Єврокомісії. Неурядові організації також допомагають державним органам у розробці законів, зусиллях із цифровізації, наукових роботах та адвокації політики як в Україні, так і в ЄС. Проте, неурядові організації, які працюють з європейською інтеграцією, відчують потребу в залученні підтримки. Вони потребують більше ресурсів для аналітичних досліджень, допомоги державним органам у адаптації українського законодавства, освітніх ініціатив та взаємодії з місцевими громадами. Крім того, неурядові організації мають освітні потреби, тобто вони потребують вдосконалення своєї компетенції у законодавстві ЄС.

Журналісти та засоби масової інформації відіграють вирішальну роль в інформуванні суспільства про інтеграційні реформи ЄС та пов'язані з ними проблеми. Однак вони зіткнулися з труднощами, включно зі зменшенням

фінансових ресурсів через зниження реклами під час війни. Пошук кваліфікованих спеціалістів із глибоким розумінням ЄС також становить проблему для забезпечення повного охоплення. Журналісти наголосили на надмірних інформаційних обмеженнях, які вводить держава у воєнний час, стикаючись із відмовою з боку державних органів та обмеженим доступом до офіційних джерел. Підприємства відіграють важливу роль у європейській інтеграції, підтримуючи та схвалюючи реформи, а також висловлюючи занепокоєння щодо потенційних ризиків. Консалтингові фірми та бізнес-асоціації беруть активну участь у формуванні та впровадженні реформ, надаючи консультативні послуги уряду. Однак їхня участь має бути збалансованою, щоб забезпечити прозорість і запобігти неправомірному впливу на законодавчі ініціативи [19].

Органи державної влади стикаються з загальними проблемами в процесі європейської інтеграції, включаючи брак досвіду у вирішенні галузевих проблем і недостатні ресурси, такі як фінансування та персонал. Ефективна координація та співпраця між різними урядовими відомствами (наприклад, міжміністерськими, між парламентом та урядом, міністерствами та іншими державними службами та відомствами) є вирішальними для плавного процесу інтеграції. Виклики також виникають через передбачуваний брак політичної волі та потребу у більшій прозорості у визначенні пріоритетів євроінтеграційних законопроектів. Управління очікуваннями суспільства та прийняття довгострокової перспективи є життєво важливими для підтримки громадської підтримки та відданості процесу європейської інтеграції. Представники українських громадських організацій назвали реформу верховенства права найважливішою та найскладнішою євроінтеграційною реформою. Серед інших складних реформ експерти називають імплементацію *acquis* ЄС у розділі «Довкілля та зміна клімату» та реформу державного управління.

Висновки до розділу 1

Досліджуючи теорії європейської інтеграції варто зауважити, що багато з них намагаються пояснити процес і результати інтеграції в Європі. Вони намагаються з'ясувати, як і чому виник Європейський Союз і яким він сьогодні функціонує. Теорії важливі, оскільки вони допомагають зрозуміти, як працює ЄС, краще зрозуміти як він розвивався і дозволяє висунути гіпотезу щодо того, яким ЄС може бути в майбутньому. Важливо також зрозуміти підходи, які використовують науковці, пояснюючи європейську інтеграцію, оскільки вся теорія завжди ґрунтується на певному наборі припущень, які слід брати до уваги, розмірковуючи над сказаним.

Комунікація є стратегічною, коли вона повністю відповідає місії організації, баченню, цінностям і коли вона здатна підвищити стратегічне позиціонування та конкурентоспроможність між її конкурентами. Стратегічні комунікації повинні бути узгоджені з цінностями та принципами, які лежать в основі і які визначені фундаментальними принципами. Розробка комунікаційної стратегії повинна керуватися такими цінностями: етичність; незалежність; чесність; надійність; прозорість. Стратегічна комунікація об'єднує комунікації, які пов'язані з організаційними цілями та стратегіями. Вона зосереджена на представленні та просуванні цілей і стратегій; на стимулюванні свого розвитку.

Європейська інтеграція входить до п'ятірки пріоритетів для донорських організацій. ЄС виступає основним донором, який підтримує європейські інтеграційні проекти, зосереджуючись на інституційній підтримці органів державної влади в Україні. Донори частіше підтримують проекти з розширення можливостей організацій громадянського суспільства для просування порядку денного європейської інтеграції. Сектори зі значними визначеними проектами включають судову систему та основні права, функціонування демократичних інститутів, інформаційне суспільство та ЗМІ, енергетику, навколишнє середовище та зміну клімату.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ

2.1. Методика переговорів про розширення і приєднання між Україною та ЄС

Щоб отримати членство в ЄС, країна-кандидат повинна відповідати трьом Копенгагенським критеріям, які передбачають (1) наявність стабільних і демократичних інституцій, (2) наявність функціонуючої ринкової економіки та (3) демонстрацію імплементації європейського законодавства. Союз, відомий як «acquis». Переговори про вступ відбуваються після отримання статусу кандидата в ЄС і передбачають імплементацію всіх норм ЄС у законодавство країни-кандидата. Початок переговорів для України вимагає виконання семи вимог, висунутих Єврокомісією для отримання Україною статусу кандидата в ЄС. Після останньої хвилі розширення у 2013 році, коли приєдналася Хорватія, переговорний процес зазнав значних змін. Acquis ЄС став більш всеосяжним, із збільшеним обсягом нормативних актів. Крім того, у 2020 році набула чинності нова методологія. Після приєднання Хорватії жодна інша країна-кандидат не виконала повністю всіх цих вимог. Процес переговорів про вступ до ЄС охоплює кілька ключових елементів або фаз, зокрема:

- прийняття переговорної бази як Україною, так і Європейською Комісією;
- перша міжурядова конференція (МПК);
- скринінг законодавства, проведений Європейською комісією;
- відкриття та тимчасове закриття кластерів розділів acquis ЄС (фактичні переговори);
- підписання та ратифікація Договору про приєднання.

Імплементація acquis ЄС, яка включає різні регламенти, директиви та інші акти, організована в 35 розділах разом із трьома додатковими критеріями поза

структурою розділів: економічні критерії, реформа державного управління та функціонування демократичних інститутів. Ці розділи далі згруповані в шість кластерів.

Згідно з новою методологією розширення, кластер «Основи» відіграє вирішальну та відповідальну роль у переговорах, охоплюючи п'ять розділів: державні закупівлі (розділ 5), статистика (розділ 18), судова система та основні права (розділ 23), правосуддя, свобода та Безпека (розділ 24) і фінансовий контроль (розділ 32). Крім того, він включає окремі частини, такі як Реформа державного управління, Функціонування демократичних інститутів та Економічні критерії.

Таблиця 2.1

Кластери розділів переговорів

Кластер	Переговорний розділ
1. Основи	23 – Судова влада та основні права 24 – Економічні критерії правосуддя, свободи та безпеки Функціонування демократичних інститутів Реформа державного управління 5 – Державні закупівлі 18 – Статистика 32 – Фінансовий контроль
2. Внутрішній ринок	1 – Вільний рух товарів 2 – Свобода пересування працівників 3 – Право заснування та свобода надання послуг 4 – Вільний рух капіталу 6 – Право компаній 7 – Право інтелектуальної власності 8 – Конкурентна політика 9 – Фінансові послуги 28 – Захист споживачів і здоров'я
3. Конкурентоспроможність та інклюзивне зростання	10 – Інформаційне суспільство та ЗМІ 16 – Оподаткування 17 – Економічна та монетарна політика 19 – Соціальна політика та зайнятість 20 – Підприємництво та промислова політика 25 – Наука і дослідження 26 – Освіта і культура 29 – Митний союз
4. Зелений порядок денний і стале залучення	14 – Транспортна політика 15 – Енергетика 21 – Транс'європейські мережі 27 – Навколишнє середовище та зміна клімату
5. Ресурси, сільське господарство та згуртованість	11 – Сільське господарство та розвиток села 12 – Безпека харчових продуктів, ветеринарна та фітосанітарна політика 13 – Рибальство 22 – Регіональна політика та координація структурних інструментів 33 – Фінансове та бюджетне забезпечення

6. Зовнішні відносини	30 – Зовнішні відносини 31 – Зовнішня політика, політика безпеки та оборони
-----------------------	--

Кластер Основи має пріоритет, відкривається першим і закривається останнім, і потенційно може зупинити процес переговорів на будь-якому етапі. Відповідно до нової методології в кластері Основи вводяться контрольні показники, класифіковані як початкові, проміжні та закриті. Ці контрольні показники служать важливими етапами, які країни-кандидати повинні виконати. Відкриття будь-якого іншого кластера залежить від закриття початкових тестів у кластері Основи. Ці початкові контрольні показники зазвичай включають створення дорожньої карти для функціонування демократичних інститутів і реформи державного управління разом із завершенням програми економічних реформ. Важливо зазначити, що згідно з переглянутою методологією всі кластери, окрім «Основи», відкриваються як єдине ціле, охоплюючи всі розділи переговорів. Однак під час попереднього закриття кожен розділ оцінюється окремо. Кластер «Основи» відхиляється від цього підходу, оскільки всі розділи в цьому кластері мають відкриватися та закриватися одночасно.

Після завершення всіх глав і кластерів Договір про приєднання може бути завершено. Двостороння угода, відома як Угода про приєднання, підписується між державами-членами ЄС та країною-кандидатом. Цей договір містить важливі деталі, зокрема дату вступу, результати переговорів, перехідні періоди та участь країни в інституціях ЄС. Після підписання договору залученими сторонами його має схвалити Європейський парламент і ратифікувати всі країни-члени ЄС. Імплементация *acquis* ЄС не є єдиною вимогою для членства країни-кандидата. Важливо визнати, що будь-яка існуюча держава-член ЄС має можливість перешкоджати подальшому прогресу в переговорному процесі на будь-якому етапі. Для закриття будь-якого розділу переговорів потрібне одностайне рішення країн-членів. Тому будь-яка держава-член може блокувати подальший прогрес на будь-якому етапі. У результаті політичний аспект переговорів стає першочерговим, оскільки країна-кандидат має підтримувати

постійний діалог з усіма державами-членами. Ця політична участь має важливе значення разом із технічною імплементацією правил ЄС.

У 1994 році Україна зробила значний крок на шляху європейської інтеграції, підписавши Угоду про партнерство та співробітництво між Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. Ця віха ознаменувала початок шляху України до тіснішої співпраці та приєднання до Європейського Союзу. Проте найбільшого прогресу у співпраці між Україною та ЄС було досягнуто з 2014 року, коли було підписано Угоду про асоціацію між Україною та ЄС. Станом на кінець 2022 року, згідно з моніторингом UCER, Україна успішно виконала 55% усіх зобов'язань, визначених Угодою. З цих зобов'язань 30% були повністю узгоджені з асquis ЄС. Однак залишається частина 20%, де не було досягнуто прогресу, а 47% зобов'язань знаходяться на проміжних стадіях. Незважаючи на виклики, включно з періодом війни у 2022 році, з 2020 по 2022 рік було досягнуто значного прогресу. Цей прогрес, хоч і не був швидким, але впевнено рухався вперед навіть у важкі часи. Прогрес у виконанні Угоди про асоціацію різниться в різних секторах. Деякі сектори продемонстрували значний успіх у узгодженні з асquis ЄС, наприклад законодавство про компанії, державні закупівлі та технічні бар'єри в торгівлі. У сфері зовнішньої політики та безпеки також спостерігається значний прогрес. Однак цей сектор не повністю відповідає викликам, з якими зараз стикаються Україна та ЄС.

У деяких сферах прогрес і співпраця України з ЄС перевищили передбачений Угодою про асоціацію рівень. Одним із яскравих прикладів є телекомунікаційний сектор. Співпраця в цьому секторі між ЄС та Україною вийшла далеко за рамки зобов'язань в Угоді про асоціацію. Освіта, інтелектуальна власність, охорона здоров'я, сільське господарство та транспорт визначені як сектори, де прогрес і впровадження реформ були відносно менш успішними. Звернення до системних і складних змін у цих секторах часто потребує поєднання політичної волі та значних організаційних зусиль. Реформи, що стосуються митних і податкових органів, наприклад, вимагають значної

політичної підтримки та комплексної організаційної реструктуризації для досягнення бажаних результатів.

Тим не менш, важливо визнати, що зобов'язання, викладені в Угоді про асоціацію, являють собою лише частину всеосяжного *acquis* ЄС, який необхідно імплементувати для членства. Початок переговорів про вступ до ЄС може дати новий імпульс євроінтеграційним реформам в Україні. Цей процес включатиме ширшу та більш сучасну законодавчу базу ЄС. Взявши участь у переговорах про вступ, Україна може надалі привести своє законодавство та політику у відповідність зі стандартами та вимогами ЄС. У лютому 2023 року Європейська комісія оприлюднила Аналітичний звіт щодо узгодження України з *acquis* ЄС. Оцінка підкреслила, що Україна продемонструвала хороший рівень підготовки лише в чотирьох розділах: енергетика (15), митний союз (29), зовнішні відносини (30) і зовнішня політика, безпека та оборона (31).

Однак у семи секторах Україна перебуває на ранній стадії підготовки або майже не готова. Ці сектори включають фінансовий контроль (32), вільне пересування працівників (2), право інтелектуальної власності (7), соціальну політику та зайнятість (19), навколишнє середовище та зміну клімату (27), сільське господарство та розвиток сільських районів (11), рибальство (13) та Фінансово-бюджетне становище (33). Для інших секторів рівень підготовки коливається від середнього до відповідного рівня підготовки. Примітно, що у звіті не надано оцінки підготовки України в розділі «Судова система та основні права», який вважається одним із найважливіших розділів у переговорах про вступ.

Таким чином, враховуючи рівень імплементації Угоди про асоціацію та оцінку Європейської Комісії, очевидно, що в Україні ще попереду значна робота щодо приведення свого законодавства у відповідність із *acquis* ЄС та підготовки необхідних інституцій для повноправного членства в ЄС. Існує суттєве завдання адаптації існуючих законів і правил до вимог ЄС. Крім того, створення та зміцнення відповідних інституцій для ефективного впровадження та

забезпечення дотримання цих норм буде важливим для прогресу України на шляху до членства в ЄС.

2.2. Оцінка ініціатив та проектів у сфері євроінтеграції

Дані з відкритих джерел складають обширну карту проектів у сфері європейської інтеграції. Можна визначити 112 проектів, які стосуються питань євроінтеграції. Ці проекти були ретельно класифіковані на основі кластерів і розділів переговорів ЄС відповідно до оновленої методології розширення ЄС. Хоча не всі проекти, які варто дослідити, чітко спрямовані на європейську інтеграцію, вони все ж відіграють вирішальну роль у здійсненні життєво важливих реформ, без яких вступ України до ЄС залишався б недосяжним. З цієї причини варто включити проекти, спрямовані на реформу верховенства права як важливі для європейської інтеграції, а також підтримку неурядових організацій як частину зміцнення демократії. Частина проектів пов'язана із загальними питаннями євроінтеграції та не може бути віднесена до жодного кластеру. До них входять різноманітні ініціативи, спрямовані на інституційну підтримку проєвропейських ініціатив громадянського суспільства, адвокаційні кампанії, вирішення наскрізних питань та сприяння всебічній співпраці з ЄС. Серед них проекти, пов'язані з виконанням семи кандидатських рекомендацій Єврокомісії. Також сюди відносяться проекти, пов'язані з Угодою про асоціацію Україна-ЄС, оскільки вони, як правило, мультикластерні і не можуть бути класифіковані в одному конкретному кластері.

Отже, більшість проектів були розташовані в кластері Основи, загалом 37. Трохи менше проектів було знайдено в кластері Зелений порядок денний і стале підключення, їх кількість склала 28. Кластерами з найменшою кількістю ідентифікованих проектів були Внутрішній ринок, який мав 6 проектів, а «Ресурси, сільське господарство та згуртованість» – лише 5. Важливо зазначити, що в окремих розділах не було визначено проектів, перш за все тому, що ці розділи не є частиною зобов'язань України за Угодою про асоціацію. Серед усіх донорів, які підтримують європейські інтеграційні проекти в Україні, ЄС виділяється як основний донор, демонструючи послідовну відданість підтримці прагнень України до європейської інтеграції. Примітно, що більшість проектів

ЄС спрямовані на надання інституційної підтримки органам державної влади в Україні з метою посилення їхнього потенціалу.

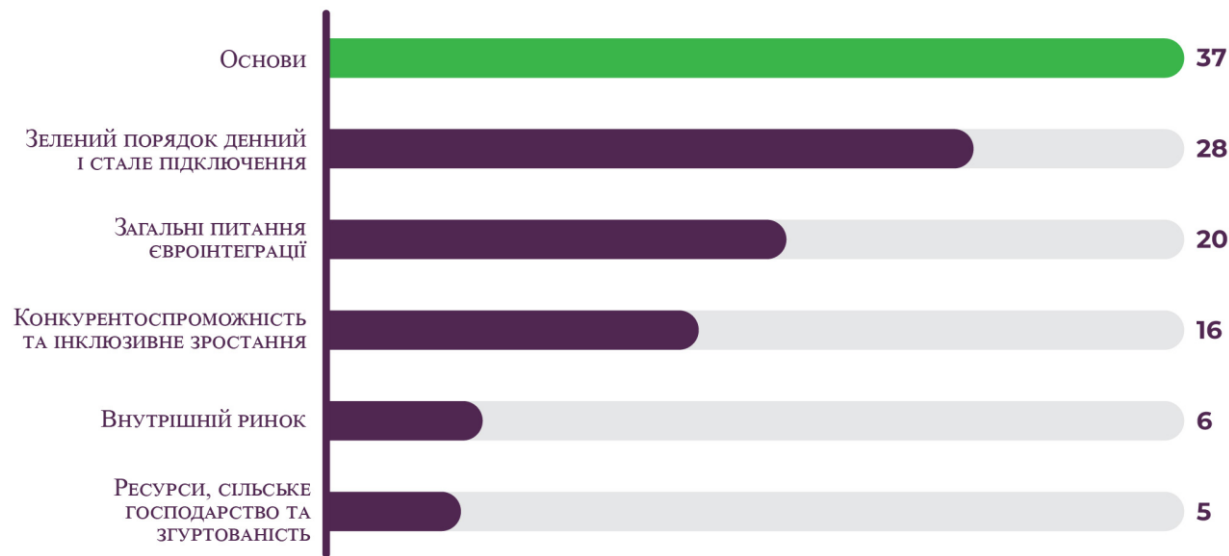


Рис. 2.1. Розподіл проектів між переговорними кластерами

З іншого боку, такі донори, як Фонд Генріха Бьоля, Міжнародний фонд «Відродження», Фонд Конрада Аденауера, Програма Матра, Sida, USAID, більше зосереджені на підтримці проектів, які проводять неурядові організації. Їхні зусилля зосереджені на розширенні можливостей та зміцненні ролі громадянського суспільства в просуванні порядку денного європейської інтеграції в Україні. Основними бенефіціарами більшості цих проектів є органи державної влади, а українські НУО рідше залучаються до євроінтеграційних ініціатив. Серед інших бенефіціарів – органи місцевого самоврядування, підприємства, іноземні НУО та державні компанії.

Сектори з найбільшою кількістю ідентифікованих проектів включають судову систему та основні права, функціонування демократичних інститутів, інформаційне суспільство та медіа, енергетику та навколишнє середовище та зміну клімату. Кластер внутрішнього ринку має відносно обмежене охоплення проектів, висвітлюючи потенційні сфери для посилення підтримки та уваги. У кластері «Ресурси, сільське господарство та згуртованість» майже така ж

ситуація. Завдяки повному охопленню ці кластери можуть потребувати додаткової підтримки для ефективного вирішення різних аспектів інтеграції в ЄС у цих ключових сферах.

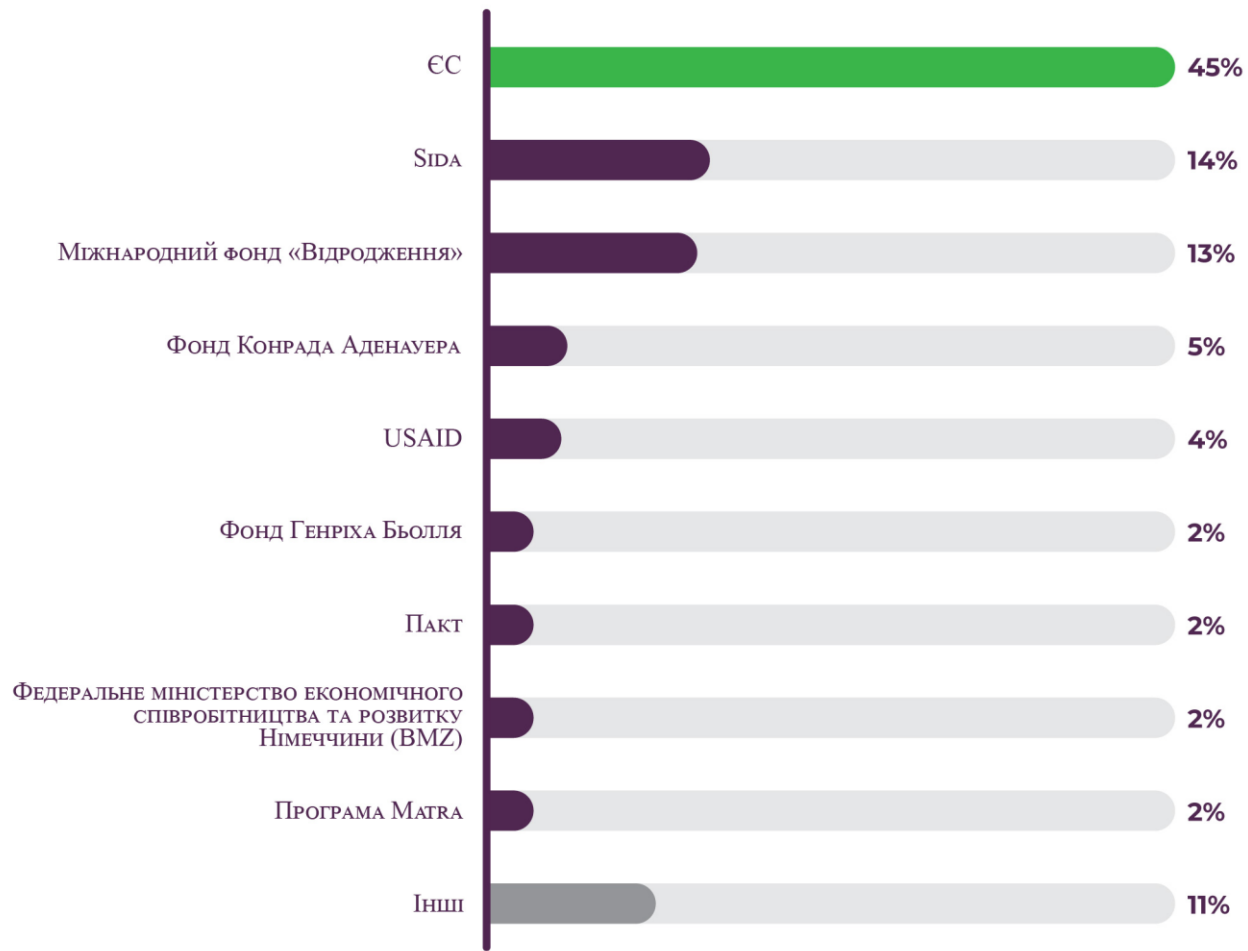


Рис. 2.2. Розподіл проектів за донорами

Європейська інтеграція зазвичай входить до п’ятірки головних пріоритетів для донорських організацій, поряд із післявоєнною реконструкцією та відновленням, децентралізацією, верховенством права, захистом навколишнього середовища та зміною клімату. Комплексний характер процесу європейської інтеграції відображається в 35 розділах acquis ЄС і Копенгагенських критеріях, які охоплюють широкий спектр суспільних аспектів. Як наслідок, євроінтеграція має глибокий вплив на всі реформи, які здійснюються в Україні.

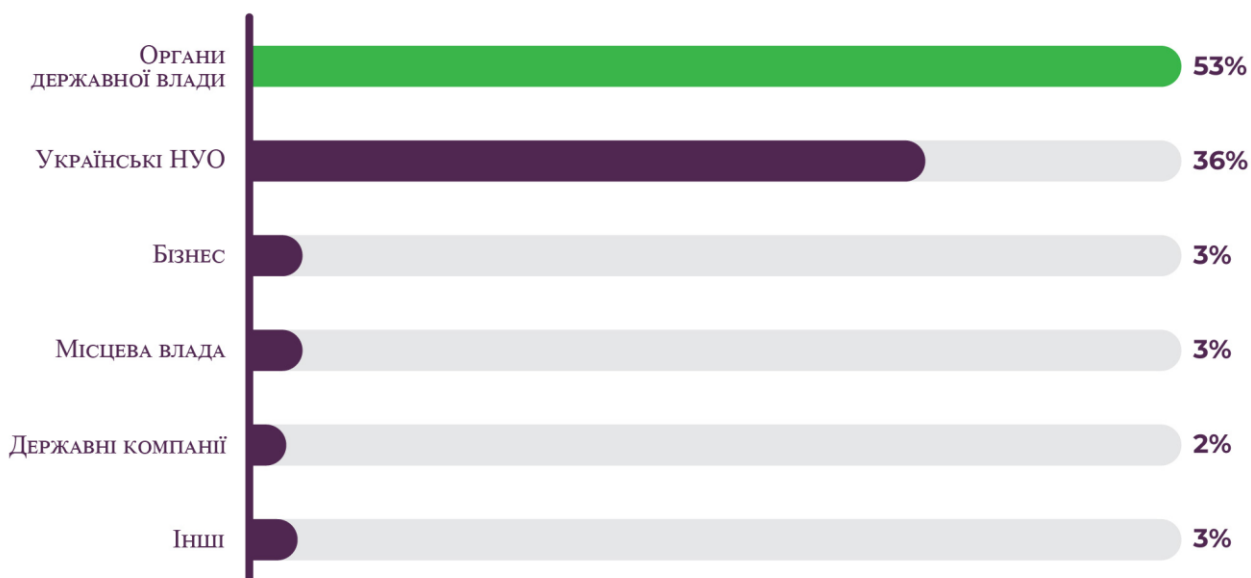


Рис. 2.3. Розподіл проектів за основними бенефіціарами

Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС у червні 2022 року. Процес підготовки до членства передбачає імплементацію багатьох законодавчих актів ЄС та зміцнення державних інституцій. У той час як завдання імплементації *acquis* ЄС вимагає значної підготовки з точки зору розробки законів, процес зміцнення державних інституцій є ще більшим викликом. Це передбачає розвиток верховенства права, впровадження реформ державного управління та підвищення ефективності та ефективності різних органів державної влади. Вагомими викликами для органів державної влади України є воєнний період. Вони відчують кадрові втрати через значну міграцію жінок, у тому числі висококваліфікованих спеціалістів зі специфічними знаннями. Крім того, багато чоловіків, які працюють на державній службі, були призвані на військову службу. У 2023 році бюджетні обмеження призвели до зменшення оплати праці державних службовців, що призвело до чергової хвилі звільнень із сфери.

Крім того, українське законодавство не охоплює певні сфери *acquis* ЄС і не існує спеціального державного органу. Сектор доменних імен є прикладом такої сфери, де наразі в Україні немає жодного органу, відповідального за нагляд та регулювання. Загалом 76 органів державної влади, у тому числі Секретаріат

Кабінету Міністрів України, беруть активну участь у євроінтеграційному процесі. Ці організації охоплюють усі міністерства, незалежні регулятори, служби та агентства. Зокрема, очікується, що це буде найбільше навантаження у підготовці на вступ до ЄС. Ці шість міністерств відповідають за впровадження більше половини всіх асquis і політики ЄС. Однак деякі з цих міністерств стикаються з проблемами через брак персоналу для виконання додаткового робочого навантаження. Наприклад, представник Міністерства аграрної політики під час інтерв'ю стверджує, що, незважаючи на те, що він відповідає за майже одну третину всіх асquis ЄС (згідно з урядами, самоперевірка лише в розділі 12 Безпека харчових продуктів, ветеринарна та фітосанітарна політика повинні бути реалізовано майже 300 актів, Міністерство також відповідає за розділ 11 «Сільське господарство та розвиток сільських територій» і 13 «Рибальство»), штат Міністерства наразі складається лише з 240 осіб. Для порівняння, зараз у Міністерстві цифрової трансформації працює 206 осіб, і під час інтерв'ю вони оцінили приблизно 20 актів ЄС, за які відповідають.

Щоб оцінити обсяг роботи, необхідний для імплементації асquis ЄС, український уряд розпочав процес самоперевірки. Очікувалося, що скринінг буде завершено до кінця червня 2023 року, а результати будуть опубліковані в кінці року. ЄС, разом з іншими донорськими організаціями, намагається підтримувати український уряд через різноманітні проекти, спрямовані на допомогу органам державної влади у впровадженні асquis ЄС. Один із таких проектів, Association4U, фінансується ЄС і спрямований на підвищення спроможності державного управління України розробляти та впроваджувати ключові реформи, які впливають з Угоди про асоціацію та ПВЗВТ між Україною та Європейським Союзом. EU4DigitalUA фокусується на розвитку цифрової інфраструктури уряду, публічних електронних послуг, кібербезпеки та захисту даних. EU4PFM працює над прогресивним розвитком сучасної, ефективної та справедливої системи збору доходів, а також надаючи підтримку відповідним установам управління державними фінансами (PFM) у збільшенні їх організаційного потенціалу. Починаючи з 2024 року ЄС планує запуснути

проект Ukraine Facility, який розрахований на чотири роки. Одним із стовпів цього проекту є надання технічної допомоги та інші заходи підтримки, включно з мобілізацією досвіду щодо реформ. Він також охоплює допомогу муніципалітетам, громадянському суспільству та інші форми двосторонньої підтримки, зазвичай доступні для країн, які готові до вступу в рамках Інструменту попереднього вступу (IPA).

ЄС запровадив численні проекти для вирішення різних сфер реформування, визначених Угодою про асоціацію. Як правило, експерти цих проектів допомагають державним органам у розробці законів та підзаконних актів, розробці цифрових рішень для задоволення суспільних потреб, надають державним органам аналітичну та експертну підтримку з галузевих питань, а також перекладають українською мовою законодавчі акти ЄС. Навіть у випадках, коли міністерства отримали адекватну підтримку в імплементації Угоди про асоціацію та виконанні своїх основних зобов'язань, переговорний процес, ймовірно, призведе до розширення кількості зобов'язань, що вимагатиме додаткової підтримки з боку цих проектів. Співпраця міністерств та інших державних органів з донорськими проектами, які б допомогли в євроінтеграції, є нерівномірною. Під час інтерв'ю деякі міністерства повідомили, що вони отримують підтримку у впровадженні *acquis* ЄС майже для всіх сфер відповідальності цього державного органу. Наприклад, представник Міністерства цифрової трансформації зазначив, що вони співпрацюють із трьома проектами, які покривають майже всі їхні зобов'язання щодо інтеграції в ЄС. Інші мають обмежену підтримку.

Ці проекти діють протягом обмеженого періоду часу (зазвичай близько 3-4 років). Вони мають різні завдання, включаючи підтримку міністерств, наближення законодавства ЄС та створення цифрової інфраструктури, донесення реформ до громадянського та бізнес-секторів тощо. Без сумніву, такі проекти виконують дуже важливі завдання для євроінтеграції. Проте проекти, що фінансуються ЄС, не можуть (і не мали на меті) повністю замінити основні функції міністерств, наприклад, розробку політики шляхом розробки законів і

нормативних актів. Наприклад, ряд міністерств повідомили, що майже вся робота, пов'язана з розробкою законодавчих актів, фактично доручена донорським проектам, а самі органи влади не розробляють жодних нормативно-правових актів.

Аутсорсинг основних функцій органів влади третім особам може призвести до неможливості державними службовцями виконувати ці завдання (наприклад, у разі припинення проектів). Це також призведе до розмивання інституційної пам'яті та послаблення інституційної спроможності органів державної влади (яку проекти мали зміцнити). Державні службовці мають бути більш залученими до виконання своїх завдань (включно з розробкою законодавчих актів), тоді як експерти проекту мають зосередитися на аналітичній підтримці та консультативних функціях (наприклад, тренінги, аналітика, дослідження, рецензування проектів, зв'язок із зовнішніми зацікавлені сторони тощо). Державна служба має певні проблеми, які можуть заважати євроінтеграції України. Серед них:

- низький рівень володіння англійською мовою (лише 16% співробітників міністерств володіють англійською на рівні B2 або вище);
- кадровий дефіцит та висока плинність кадрів через низькі зарплати та недружнє робоче середовище (непрозора система кар'єрного зростання, надмірний бюрократичний тягар, вплив політичних сил на роботу органів державної влади, іноді невинуватене та/або надмірне втручання правоохоронних органів у роботу органів державної влади);
- лише 56-60% державних службовців мають знання про акти ЄС, з якими їм необхідно працювати;
- лише 30% державних службовців володіють асquis ЄС і володіють англійською мовою на рівні B1 або вище.

Українські державні службовці та депутати підкреслюють вирішальну роль спеціального галузевого навчання та ознайомчих поїздок до країн-членів

ЄС. Ці ініціативи спрямовані на покращення розуміння практичного впровадження *acquis* ЄС. Крім того, було відзначено значну цінність проектів Twinning, які сприяють прямому обміну конкретним досвідом у різних сферах державного регулювання. Цей проект відіграє важливу роль у ефективному впровадженні норм і стандартів ЄС. Однак, враховуючи зростаючий обсяг *acquis* ЄС, який необхідно імплементувати, необхідно вирішити проблему зростаючого тягаря для проектів Twinning. Таким чином, існує нагальна потреба в розширенні та посиленні цих проектів, щоб забезпечити їх подальший успіх.

Через дефіцит фінансування деякі органи державної влади не можуть знайти ресурси для важливих проектів у сфері цифровізації надання адміністративних послуг. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання послуг поштового зв'язку (НКРЕКП), хоче створити регуляторну платформу, яка надасть можливість подавати регулярну звітність онлайн. Мінекономіки не може модернізувати інформаційну систему Держпраці України.

Введення обмежень воєнного стану негативно впливає на хід реалізації євроінтеграційних змін. Йдеться про прийнятий у грудні 2020 року Закону України «Про електронні комунікації». Відповідно до цього закону відповідальність за розробку нормативних актів мала бути передана від Держспецзв'язку до Міністерства цифрової трансформації. Проте виконання норми було призупинено через воєнний стан, хоча у Держспецзв'язку відсутні необхідні можливості для виконання цього обов'язку. Як наслідок, імплементация закону значно сповільнилася.

2.3. Аналіз комунікаційного забезпечення підтримки європейської інтеграції

З моменту укладення Угоди про асоціацію ЄС ініціював численні проекти з метою сприяння державним органам у ефективній імплементації відповідних положень Угоди. Однак важливо визнати, що переговорний процес щодо вступу передбачає більш широкий перелік законодавчих сфер ЄС, які Україна зобов'язана буде прийняти. Враховуючи додаткові зобов'язання, стає обов'язковим надання суттєвої підтримки владі для сприяння безперебійному виконанню. Крім того, НУО, що займаються питаннями європейської інтеграції, також потребуватимуть значної підтримки. Кластер внутрішнього ринку отримує порівняно меншу підтримку порівняно з іншими кластерами. Можливо, це лише тимчасова тенденція на 2022-2023 роки. Певні сектори, життєво важливі для внутрішнього ринку, стикаються з додатковими викликами через триваючу війну. Показовим прикладом є якісна інфраструктура, необхідна для укладення Угоди АСАА, якій зараз загрожує знищення через військові дії. Крім того, втрата важливого персоналу, неможливість оновити обладнання та засоби, а також обмежені ресурси ще більше погіршують ситуацію. З огляду на ці обставини, посилення підтримки проектів у кластері Внутрішнього ринку стає дуже актуальним. Така допомога може допомогти у відновленні критично важливих секторів, таких як якісна інфраструктура, і дозволить їм відповідати необхідним стандартам для успішної інтеграції з ЄС.

Реформа державного управління є надзвичайно важливою сферою, яка потребує значної уваги та підтримки. Незважаючи на те, що існують проекти, спрямовані на сприяння цій реформі, численні проблеми залишаються, особливо під час війни, що триває. У світлі цих обставин існує нагальна потреба в додаткових проектах, спрямованих на навчання державних службовців. Зокрема, інвестування в програми навчання державних службовців, зокрема у сферах володіння англійською мовою та онлайн-навчання законодавству ЄС, що може значно підвищити спроможність та ефективність державного управління. Оцінка

наявності збігів у євроінтеграційних проектах може бути складною. Проекти, які в основному зосереджені на підтримці державних установ, як правило, унікальні та не дублюються. Деякі проекти організацій громадянського суспільства можуть мати спільні цілі та галузі досліджень. Однак навіть у таких випадках різні проекти можуть використовувати різні методології та отримувати різні результати та висновки. Отже, дослідження та проекти на подібні теми можуть доповнювати одне одного, а не просто дублювати зусилля.

Існує кілька загальних викликів, з якими стикаються органи державної влади, які можуть перешкоджати процесу європейської інтеграції. Ці виклики включають:

1. Відсутність досвіду. Органи державної влади та парламентські комітети стикаються з браком експертних знань, особливо коли йдеться про вирішення галузевих питань. Крім того, існує великий попит на аналітичні звіти та дослідження з конкретних питань. Частково цю проблему можна вирішити в рамках реформи державного управління, яка сприяла б залученню на державну службу висококваліфікованих спеціалістів, які б отримували гідну винагороду. Однак різні представники органів державної влади пропонували проміжні кроки для вирішення цієї проблеми до впровадження реформи. Одним із запропонованих рішень є створення Груп підтримки реформ (RST), призначених для надання допомоги певним органам влади. Ці групи нададуть експертизу та підтримку в підготовці законопроектів і розробці політики. Наприклад, Міністерство фінансів уже створило Групу підтримки реформ, а Верховна Рада (Український парламент) перебуває в процесі формування такої команди.

Інша пропозиція полягає у створенні експертних платформ, які об'єднують професіоналів із різних організацій, сприяючи співпраці та обміну знаннями. Співпраця з конкретними неурядовими організаціями (НУО) також рекомендована як спосіб усунення прогалин у експертних знаннях у конкретних завданнях. Як приклад співпраці з громадською організацією, Міністерство культури разом із Центром порятунку культурної спадщини України працює над проектом оцифрування музейних фондів. Незалежно від конкретних

запропонованих рішень, вкрай важливо, щоб усі вжиті заходи доповнювалися зусиллями щодо підвищення обізнаності та професіоналізму державних службовців у відповідних сферах відповідальності.

2. Брак ресурсів. Недостатнє фінансування, кадрові та технологічні ресурси можуть перешкоджати спроможності органів державної влади ефективно виконувати необхідні завдання для європейської інтеграції.

3. Координація та співпраця. Забезпечення ефективної координації та співпраці між різними державними органами є життєво важливим для плавного та успішного процесу інтеграції. Інколи співпраця між державними органами влади щодо різних завдань європейської інтеграції може бути недостатньою, часто під впливом діяльності конкретних органів державної влади. Проблеми також можуть виникнути, коли нових державних службовців призначають для нагляду за євроінтеграційними реформами в окремих органах державної влади. Зазвичай їм потрібен час, щоб усвідомити ситуацію, зрозуміти процеси та встановити особисті зв'язки з представниками інших міністерств чи парламенту.

Органи державної влади також часто стикаються з проблемами, коли потрібна співпраця між декількома суб'єктами для вирішення конкретних завдань, таких як захист персональних даних або експорт культурних цінностей. Державним органам часто складно ефективно співпрацювати, іноді відповідальність за виконання завдання може бути передана партнерському відомству, хоча для вирішення питання необхідна компетенція обох органів. Для подолання цих труднощів співпраці необхідно розширити повноваження та посилити потенціал Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Цей офіс відіграє важливу роль у координації роботи та сприянні співпраці між різними державними органами. Додаткові повноваження Офісу необхідні для сприяння вирішенню суперечок між різними державними органами, якщо вони виникають щодо євроінтеграційних реформ.

4. Відсутність політичної волі. Значною проблемою, яка перешкоджає прогресу в європейській інтеграції, є відсутність політичної волі. Депутати висловлювали занепокоєння щодо тиску з боку зацікавлених сторін, зокрема

впливових представників бізнесу, під час обговорення окремих законопроектів, пов'язаних із євроінтеграцією. Цей зовнішній вплив часто призводить до затримок, коли деякі проекти законів про європейську інтеграцію залишаються на розгляді роками, наприклад, проект закону про промислове забруднення. Крім того, українські політики повинні демонструвати політичне лідерство, коли євроінтеграційні реформи стикаються з різними перешкодами. НУО докладають значних зусиль, щоб заохотити уряд і парламент продовжувати євроінтеграційні реформи. Це одна з причин, чому вони потребують подальшої підтримки з боку донорської організації.

5. Відсутність прозорості. Деякі народні депутати висловили занепокоєння щодо непрозорості процедури формування пріоритетного переліку євроінтеграційних законопроектів. Критерії, які використовуються для визначення включення законів до цього списку, потребують уточнення, щоб забезпечити справедливий і прозорий процес.

6. Відсутність ефективної комунікації щодо євроінтеграції. Ефективне управління очікуваннями суспільства має вирішальне значення, щоб уникнути потенційного розчарування щодо європейської інтеграції, яке може перешкодити прогресу. Досягнення повноправного членства в ЄС у короткостроковій перспективі є дуже малоімовірним через велику кількість *acquis* ЄС, які необхідно імплементувати. Можливе якесь політично мотивоване рішення щодо членства України, але таке рішення, ймовірно, включатиме обмеження повноважень і можливостей для України. Представники українського бізнесу наголосили на необхідності достатнього часу для підготовки до приєднання до стандартів і практик ЄС, вказавши часові рамки від 3 до 10 років для різних типів нормативних актів ЄС.

Враховуючи ці фактори, український уряд має прийняти довгострокову перспективу та розглянути важливість належного управління очікуваннями суспільства. Збереження популярності та підтримки ідеї європейської інтеграції вимагає прозорості, чіткої комунікації та реалістичних часових рамок для досягнення ключових етапів. Ефективно керуючи очікуваннями, уряд може

зберегти суспільну довіру та відданість процесу європейської інтеграції в довгостроковій перспективі. У наведеній нижче діаграмі наведено інформацію про розуміння та експертизу організацій громадянського суспільства стосовно інституцій ЄС та окремих секторів. Діаграма показує, що шість організацій повідомили про глибоке розуміння інституцій ЄС та формування політики ЄС. Ці організації володіють всебічними знаннями про функціонування інституцій ЄС і законодавчі процеси, пов'язані з формуванням права ЄС.

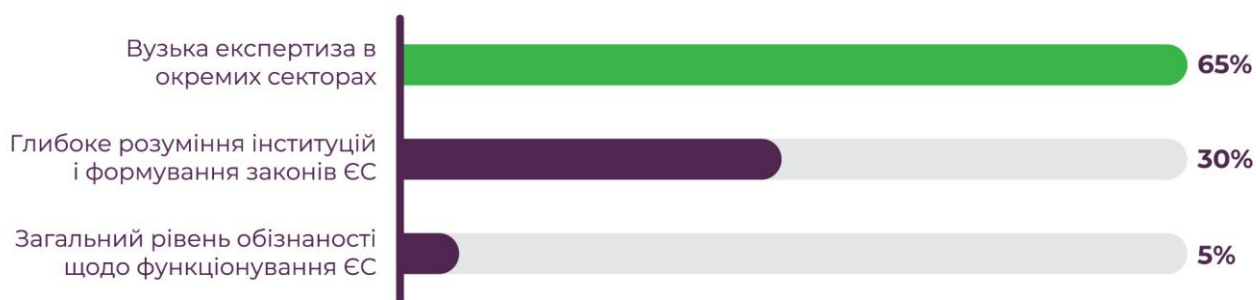


Рис. 2.4. Обізнаність неурядових організацій у сфері європейської інтеграції

Тринадцять організацій повідомили про те, що вони мають вузький досвід у певних секторах. Ці організації зосередили свої зусилля на розвитку спеціальних знань і досвіду в окремих секторах, пов'язаних з європейською інтеграцією. Це вказує на їхню здатність надавати глибоке розуміння та вносити ефективний внесок у ці конкретні сфери. А одна організація повідомила про загальний рівень обізнаності щодо функціонування ЄС. Хоча вона може не мати глибокого досвіду в конкретних секторах або всебічного розуміння інституцій ЄС, вона зберігає базове розуміння загального функціонування ЄС.

У наведеній нижче діаграмі представлено наявний досвід та рівень освіти неурядових організацій щодо європейської інтеграції. З усіх опитаних організацій п'ять повідомили про наявність практичного досвіду роботи з впровадження аспис ЄС. Це свідчить про їхню практичну участь у застосуванні та адаптації законодавства ЄС у відповідних сферах діяльності. Дванадцять

організацій повідомили про проведення науково-дослідної роботи, пов'язаної саме з впровадженням асquis ЄС. Ці організації зосереджуються на вивченні та аналізі законодавчої бази ЄС та її застосування в різних контекстах. Жодна організація не повідомила про освіту саме у сфері права ЄС. Дві організації повідомили про наявність досвіду, освіти та проведення досліджень у сфері права ЄС. Ці організації охоплюють усі варіанти, наведені в діаграмі.



Рис. 2.5. Джерело євроінтеграційної експертизи

Зважаючи на їхні дослідження та практичний досвід, більшість опитаних організацій сприймають євроінтеграцію як імплементацію асquis ЄС, а отже, повноправне членство України в ЄС. Аналітичні центри, які займаються питаннями державної політики та політичних реформ, визнали, що державне управління, включаючи реформу місцевого самоврядування та державної служби, також стосується європейської інтеграції. Цей момент варто підкреслити, оскільки він стосується одного з Копенгагенських критеріїв – стабільності інституцій, що гарантують демократію – який виходить за межі асquis ЄС, тобто розділів переговорів ЄС. Тому в середньому українські неурядові організації розуміють євроінтеграцію як комплексну концепцію, яка передбачає галузеве узгодження з законодавством ЄС та приведення функціонування держави у відповідність до норм і стандартів ЄС.

У наступній діаграмі представлені думки організацій громадянського суспільства щодо прогресу України на шляху вступу до ЄС. Дві організації

повідомили, що Україна досягла значного прогресу у своїх зусиллях щодо європейської інтеграції, і наголосили, що для повноцінного вступу до ЄС їй необхідно зосередитися насамперед на впровадженні конкретних асquis ЄС.

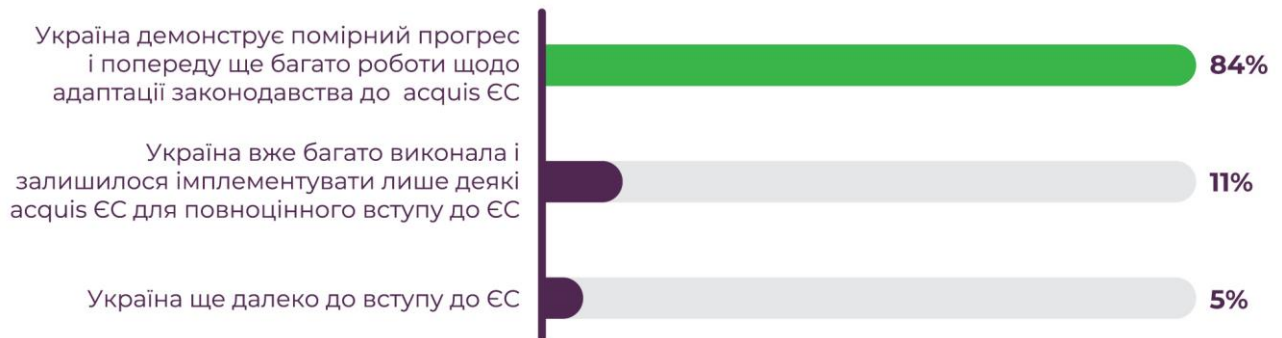


Рис. 2.6. Прогрес України в інтеграції до ЄС

Шістнадцять організацій – або переважна більшість – висловили думку, що Україна досягла помірного прогресу на шляху до вступу в ЄС. Однак вони також підкреслили, що все ще потрібні значні зусилля для адаптації законодавства та політики, щоб привести їх у відповідність із асquis ЄС. Одна організація висловила думку, що Україні ще дуже далеко до членства в ЄС. Ця організація вважає, що ще потрібно зробити значну роботу, перш ніж Україна зможе відповідати необхідним критеріям для вступу в ЄС.

Наступна діаграма відображає сприйняття різними неурядовими організаціями часу, необхідного для приєднання України до Європейського Союзу, висвітлюючи діапазон точок зору, які варіюються від дещо оптимістичних до більш обережних або невизначених. Лише одна організація повідомила, що, на їхню думку, Україна має приєднатися до ЄС у відносно короткий проміжок часу – 2-3 роки. Це свідчить про те, що ця конкретна організація має оптимістичний погляд на це питання, сподіваючись на швидший процес інтеграції.

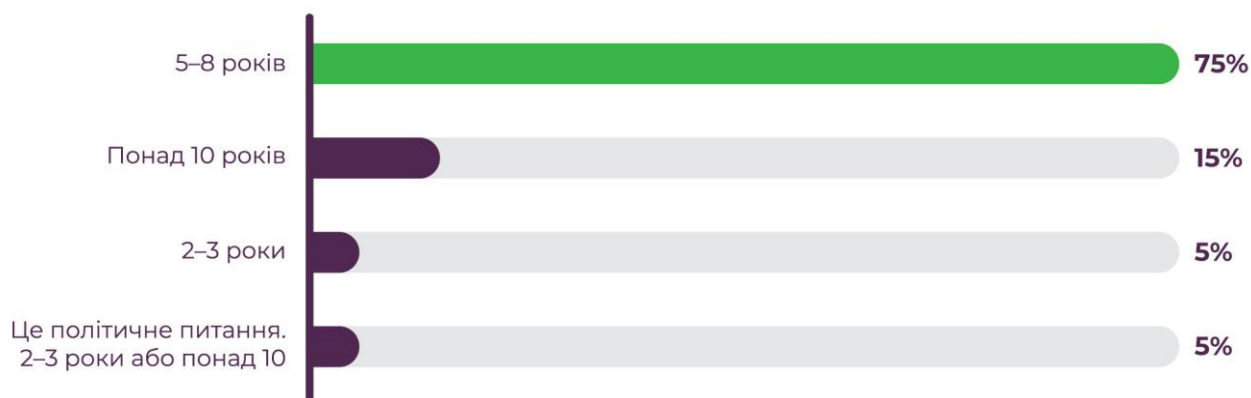


Рис. 2.7. Оцінки НУО щодо часу для вступу України в ЄС

П'ятнадцять організацій вважають, що вступ України до ЄС може тривати від 5 до 8 років. Це вказує на те, що більшість опитаних організацій розглядають середньострокові часові рамки для інтеграції України, можливо, враховуючи різні політичні та економічні фактори, а також час, необхідний для імплементації великої кількості acquis ЄС. Три організації повідомили, що, на їхню думку, для приєднання України до ЄС знадобиться більше 10 років. Ці організації, ймовірно, дотримуються більш обережної чи скептичної точки зору, передбачаючи довший і потенційно складніший процес інтеграції України в ЄС. В одній організації повідомили, що вони вважають питання вступу України до ЄС політичним питанням залежним від переговорів між Україною та ЄС, припустивши, що терміни можуть бути як 2-3 роки, так і більше 10 років. Енергетика виявилася найбільш часто цитованим сектором серед експертів, причому більше половини з них підкреслили її потенціал для майбутньої співпраці. Торгівля товарами та послугами посідає друге місце за популярністю. Крім того, експерти неодноразово наголошували на важливості митної політики, транспорту, зовнішньої політики безпеки та оборони.

Висновки до розділу 2

Зобов'язання, викладені в Угоді про асоціацію, являють собою лише частину всеосяжного *acquis* ЄС, який необхідно імплементувати для членства. Початок переговорів про вступ до ЄС може дати новий імпульс євроінтеграційним реформам в Україні. Цей процес включатиме ширшу та більш сучасну законодавчу базу ЄС. Взявши участь у переговорах про вступ, Україна може надалі привести своє законодавство та політику у відповідність зі стандартами та вимогами ЄС. У лютому 2023 року Європейська комісія оприлюднила Аналітичний звіт щодо узгодження України з *acquis* ЄС. Оцінка підкреслила, що Україна продемонструвала хороший рівень підготовки лише в чотирьох розділах: енергетика, митний союз, зовнішні відносини і зовнішня політика, безпека та оборона.

Можна визначити 112 проектів, які стосуються питань євроінтеграції. Ці проекти були ретельно класифіковані на основі кластерів і розділів переговорів ЄС відповідно до оновленої методології розширення ЄС. Проекти спрямовані на реформу верховенства права як важливі для європейської інтеграції, а також підтримку неурядових організацій як частину зміцнення демократії. Частина проектів пов'язана із загальними питаннями євроінтеграції: ініціативи, спрямовані на інституційну підтримку проєвропейських ініціатив громадянського суспільства, адвокаційні кампанії, вирішення наскрізних питань та сприяння всебічній співпраці з ЄС.

З моменту укладення Угоди про асоціацію ЄС ініціював численні проекти з метою сприяння державним органам у ефективній імплементації відповідних положень Угоди. Певні сектори, життєво важливі для внутрішнього ринку, стикаються з додатковими викликами через триваючу війну. Показовим прикладом є якісна інфраструктура, необхідна для укладення Угоди вступ, якій зараз загрожує знищення через військові дії. Крім того, втрата важливого персоналу, неможливість оновити обладнання та засоби, а також обмежені ресурси ще більше погіршують ситуацію.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ

3.1. Шляхи розвитку стратегічних комунікацій у євроінтеграційній політиці України

Загалом Євросоюз висунув 7 критеріїв, яким має відповідати Україна для успішної євроінтеграції. ЄС підтвердив, що 2 із 7 умов сьогодні можна вважати виконаними. а саме: прийняття медійного законодавства європейського рівня; виконання домашнього завдання з судової реформи. Ще одна умова – боротьба з корупцією. Він перерахований окремо і потребує детального плану реформування правоохоронних органів. Також необхідно розробити стратегію викриття схем відмивання грошей. Повернення е-декларацій для державних службовців зустріло позитивну реакцію країн-членів ЄС, оскільки це була принципова вимога Євросоюзу. Ще однією умовою євроінтеграції, яка значно просунулася, є реформа Конституційного Суду України. Нещодавно було запроваджено конкурсний відбір суддів, і незабаром очікується впровадження інших реформ. Найпроблемнішою умовою для виконання, на думку експертів, буде критерій щодо законів, які стосуються нацменшин. Венеціанська комісія Ради Європи розкритикувала український закон про національні меншини. Справа в тому, що, на їхню думку, збройну агресію Росії проти України слід вважати «тимчасовою», а після закінчення війни відновити культурні права російських меншин в Україні. Простіше кажучи, Рада Європи вважає, що жорстока війна, яку веде Росія, не повинна вплинути на використання російської мови в українській освіті та культурі в майбутньому.

На основі проведеного дослідження варто запропонувати певні рекомендації та шляхи розвитку для покращення підтримки євроінтеграційних проєктів. *Рекомендації щодо підтримки органів державної влади:*

- Надати підтримку Україні в реформуванні державного управління, щоб зробити державну службу привабливою для кваліфікованих кадрів.

Відповідальність за забезпечення цієї реформи лежить на українському уряді, оскільки самі по собі проекти технічної допомоги не можуть замінити надійну державну службу в ефективному впровадженні високоякісних євроінтеграційних реформ. Тим не менш, різноманітні проекти та підтримка донорів можуть допомогти у сприянні цій реформі. Тому важливо визначити пріоритетність проектів, спрямованих на підвищення спроможності державної служби.

- Посилити підтримку навчання державних службовців, зосереджуючись на галузевих знаннях для підвищення кваліфікації державних службовців у відповідних сферах роботи. Донорські проекти, які залучають висококваліфікованих галузевих експертів, здатних розробляти законодавчі та нормативні акти, також можуть запропонувати можливості для навчання державних службовців у відповідних секторах. Крім того, корисними можуть бути галузеві навчальні поїздки до країн-членів ЄС, а також такі проекти, як Twinning, які сприяють обміну професійним досвідом між державними службовцями з конкретних питань. Реалізація цих заходів має на меті озброїти державних службовців спеціальними знаннями та сприяти постійному професійному розвитку.

- Проводити курси англійської мови для державних службовців, що є важливим аспектом навчання. Досягнення високого рівня англійської мови має вирішальне значення для подолання суттєвої перешкоди на шляху стійких і швидких євроінтеграційних реформ. Вільне володіння англійською мовою забезпечить ефективне спілкування та співпрацю з колегами з ЄС, сприяючи реалізації необхідних реформ.

- Підтримка подальшої модернізації/розвитку ІТ-систем діяльності уряду України, що потребує збільшення фінансування. Так, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій, радіочастотного спектру та надання послуг поштового зв'язку (НКРЕКП), потребує допомоги у створенні автоматизованої системи подання та обробки обов'язкової звітності суб'єктів господарювання, а Мінекономіки – звертається

за допомогою у розвитку внутрішньої ІТ-системи Державної служби України з питань праці.

- Підтримка зміцнення потенціалу Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Посилення спроможності (збільшення кількості кваліфікованих спеціалістів, у тому числі галузевих) цього офісу дозволить йому більш ефективно виконувати свою координаційну роль та забезпечити узгоджену реалізацію євроінтеграційних завдань різними державними структурами. Офіс також потребує ефективних імперативних інструментів для координації міжміністерської співпраці для посилення своєї координаційної ролі.

- Збільшення донорської підтримки проектів у сфері верховенства права, визначених експертами як пріоритетні для вступу до ЄС. Енергетика, вільний рух товарів, навколишнє середовище та зміна клімату і реформа державного управління також є важливими та складними для сфери євроінтеграційних реформ.

Рекомендації щодо посилення ролі НУО в комунікаційному процесі:

- Розширити підтримку проектів громадських організацій у сфері євроінтеграції. Процес переговорів включає не лише технічні аспекти, такі як імплементація *acquis* ЄС, але й важливі політичні міркування, що вимагають постійної підтримки з боку всіх держав-членів. Для сприяння прогресу України було б дуже корисно підтримати ініціативи громадського суспільства, які надають незалежну та надійну інформацію про реформи в Україні експертам і політикам з країн-членів ЄС. Серед цінних ініціатив – підтримка адвокаційних візитів до країн-членів ЄС, організація спільних форумів чи конференцій з неурядовими організаціями ЄС, представлення результатів досліджень українських організацій у країнах-членах ЄС. Ці залучення дають можливість продемонструвати відданість України реформам, висвітлити її досягнення та вирішити будь-які проблеми чи помилки, які можуть виникнути під час переговорного процесу.

— Посилити підтримку освітніх потреб НУО в європейській інтеграції. Як і державні службовці, неурядові організації також потребують освітньої підтримки, щоб поглибити своє розуміння ЄС та його законодавства. Примітно, що найпопулярніші типи навчання, визначені цими організаціями, включають курси з права ЄС та навчальні поїздки до країн-членів ЄС для сприяння обміну цінним досвідом.

Рекомендації щодо підтримки медіа-висвітлення процесу євроінтеграції:

■ Підтримувати додаткові проекти для ЗМІ у їх діяльності, пов'язаній з висвітленням євроінтеграційних процесів.

■ Підтримувати освітні проекти для журналістів з метою підвищення їх обізнаності у сфері європейської інтеграції.

Рекомендації щодо комунікаційної підтримки українського бізнесу:

□ Підтримка МСП в адаптації до норм і стандартів ЄС. У світлі викликів, з якими зіткнулася Україна під час адаптації до норм ЄС, донорські організації можуть відігравати активну роль у наданні підтримки та допомоги. Усвідомлюючи фінансові проблеми, з якими стикаються МСП, донорські організації повинні виділяти фінансування для підтримки їхніх зусиль з адаптації.

□ Розширення співпраці між громадськими організаціями та бізнес-асоціаціями у наданні дослідницьких проектів для визначення потенційних проблем для бізнесу в адаптації до законодавства ЄС, оптимальних часових рамок імплементації *acquis* ЄС та сфер, де український та європейський бізнес може співпрацювати.

Загалом Єврокомісія позитивно оцінює процес виконання критеріїв майбутньої інтеграції до ЄС. Наступними кроками у процесі вступу до Європейського Союзу стане повний письмовий звіт України про виконання умов євроінтеграції, запланований на осінь 2023 року, і саміт лідерів ЄС, який має розпочати переговори щодо конкретних питань про кроки до членства в ЄС.

3.2. Ключові напрями стратегічних комунікацій у євроінтеграційній політиці України

Незважаючи на повномасштабне вторгнення Росії та її жорстоку агресійну війну, Україна повинна продовжувати прогрес демократичних реформ верховенства права. Загалом правова база залишається сприятливою для організації демократичних виборів. Слід продовжити реформування виборчої законодавчої бази з метою виконання невиконаних рекомендацій Бюро з демократичних інститутів і прав людини (БДІПЛ) ОБСЄ. Роботу Верховної Ради продовжують позначати надзвичайні обставини, пов'язані з російською військовою агресією. Проте законодавчі завдання виконуються системно, закладаючи основу для безперебійного демократичного процесу прийняття рішень. Ключові рішення, особливо щодо питань оборони/безпеки, приймалися чіткою міжпартійною більшістю. Значну увагу було приділено законодавству, пов'язаному з євроінтеграцією. Рада виконувала важливі символічні функції, тоді як висловлювалися занепокоєння щодо обмеженої прозорості з міркувань безпеки та послаблення контролю за виконавчою владою.

Україна має певний рівень підготовки у сфері реформи державного управління, проте протягом звітного періоду було досягнуто незначного прогресу. Незважаючи на те, що українська державна адміністрація довела свою стійкість під час повномасштабного вторгнення, реформа сповільнилася або зупинилася в ряді секторів, зокрема у сфері найму та відбору на основі заслуг, класифікації посад і реформи заробітної плати, а також розгортання інформаційної системи управління персоналом. Цифровізація надання послуг досягла високого рівня. Що стосується багаторівневого управління, досягнення реформи децентралізації продовжуються, а муніципалітети виступають опорою стійкості України. Загалом, після успішного завершення територіальної частини децентралізації, інші елементи реформи ще мають бути завершені. Місцеве самоврядування на звільнених і прифронтових територіях має бути поступово відновлено там, де це дозволяє безпекова ситуація. Новостворене Міністерство

реставрації має поєднати інфраструктуру та портфель регіонального розвитку, щоб стимулювати місцеве відновлення та реконструкцію на основі систематичного залучення місцевих органів влади та асоціацій. Необхідно зміцнити місцеву фіскальну базу.

Щодо функціонування судової системи Україна, то воно має певний рівень підготовки і повинно продовжувати удосконалюватись. Незважаючи на загарбницьку війну з боку Росії, Україна продовжувала надавати послуги в галузі правосуддя та досягла значного прогресу у впровадженні реформи органів судової влади 2021 року, спрямованої на доброчесність та професіоналізм. Вищу раду юстиції та Вищу кваліфікаційну комісію суддів було відновлено після прозорого процесу із значним залученням незалежних експертів. Це дозволить уряду знову розпочати заповнення понад 2000 вакансій суддів та оцінку (перевірку) кваліфікації близько 1900 діючих суддів, яку було призупинено у 2019 році. Незважаючи на значні виклики, українські інституції продемонстрували надзвичайну стійкість і запровадили необхідні законодавчі акти та організаційні заходи, які дозволяють їй продовжувати надавати послуги правосуддя громадянам і компаніям під час війни. У 2022 році більшість судів підтримували рівень розгляду (відношення кількості вирішених справ до кількості справ, що надійшли за певний рік) на рівні 100% або навіть вище.

У серпні 2023 року Україна прийняла законодавство, яке забезпечує прозорий і заснований на заслугах попередній відбір суддів Конституційного Суду відповідно до рекомендацій Венеціанської комісії Ради Європи, і розпочала процес імплементації шляхом створення Дорадчої групи експертів та оголошення конкурсів до Конституційного Суду. Необхідно вдосконалити законодавство щодо добору суддів, а також запровадити більш прозору процедуру добору прокурорів керівного рівня. У серпні та вересні 2023 року в Україні було прийнято два закони про відновлення дисциплінарних проваджень щодо суддів та про створення незалежної служби дисциплінарних інспекторів на основі прозорості та меритократичної процедури відбору із значним залученням міжнародних експертів. Після ліквідації Київського окружного

адміністративного суду необхідно створити новий адміністративний суд для розгляду справ, пов'язаних із центральними державними органами, укомплектований належним чином перевіреними суддями. Потрібні законодавчі та інституційні зміни для забезпечення міцнішої дисциплінарної системи для прокурорів. Для підвищення прозорості, ефективності та доступу до правосуддя Україна також має продовжувати зусилля щодо цифровізації судової системи. Необхідно ще вжити системних заходів для просування реформи виконання судових рішень, у тому числі виконання рішень Європейського суду з прав людини. Для забезпечення сталості зусиль зі зміцнення верховенства права Україні слід продовжити реформу юридичної освіти.

Щодо боротьби з корупцією – Україна має певний рівень підготовки. Протягом звітного періоду було досягнуто певного прогресу, зокрема у створенні та консолідації комплексної антикорупційної інституційної бази та поступовому накопиченні результатів у розслідуванні, судовому переслідуванні та винесенні судових рішень у справах про корупцію на високому рівні. Україна активізувала реформи у цій сфері після отримання статусу кандидата в ЄС. Були здійснені нові законодавчі, стратегічні та інституційні вдосконалення, включно з ухваленням національної антикорупційної стратегії, що супроводжується комплексною державною програмою її реалізації. Систему електронного декларування майна, призупинену після введення воєнного стану, було відновлено та відкрито для громадськості, хоча й з деякими потенційними недоліками, пов'язаними з перевірочними повноваженнями Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) та даними, що підлягають перевірці.

Україна має певний рівень підготовки у сфері боротьби з організованою злочинністю. Було досягнуто певного прогресу. Україна має спеціальну стратегічну та інституційну основу для боротьби з організованою злочинністю та хороший рівень міжнародного співробітництва. Зростає кількість спільних операцій з державами-членами ЄС. Вживаються заходи щодо боротьби з незаконним обігом вогнепальної зброї, торгівлею людьми та кіберзлочинністю.

Розпочато розробку електронної системи управління справами у кримінальному судочинстві. Прийнято національну стратегію повернення активів. Загарбницька війна Росії глибоко вплинула на інституційні можливості боротьби з організованою злочинністю, але відповідні інституції продемонстрували стійкість і продовжили свою роботу. Проте законодавча база та оперативний потенціал боротьби з організованою злочинністю залишаються слабкими. Ефективній боротьбі з організованою злочинністю також перешкоджають процесуальні прогалини, дублювання юрисдикцій, поширена корупція та недостатньо розвинена ІТ-інфраструктура. Міжвідомча координація потребує подальшого посилення.

Щодо основоположних прав, Україна в цілому дотримується міжнародних документів з прав людини та ратифікувала більшість міжнародних конвенцій щодо захисту основоположних прав. Громадяни серйозно постраждали від широкомасштабних порушень основоположних прав з боку Росії, які українська влада та громадянське суспільство намагалися виправити з лютого 2022 року. На початку повномасштабного вторгнення Україна запровадила воєнний стан, що призвело до деяких обмежень прав і свобод, але вони досі залишалися в основному пропорційними фактичним потребам і застосовувалися з обережністю. Кількість зареєстрованих випадків дискримінації меншин, у тому числі щодо ЛГБТ та нацменшин, а також антисемітських дій значно зменшилася.

У той же час були запроваджені та прийняті важливі реформи, такі як новий закон про ЗМІ. Також Україна ратифікувала Стамбульську конвенцію про запобігання та боротьбу з насильством щодо жінок і домашнім насильством у липні 2022 року та прийняла Державну стратегію щодо забезпечення рівних прав чоловіків і жінок до 2030 року, яку зараз потрібно імплементувати. Було досягнуто лише обмеженого прогресу у сфері запобігання катуванням і жорстокому поводженню у в'язницях та інших формах ув'язнення, де необхідно відчувати культурні зміни в державних органах влади та вжити додаткових заходів для запобігання та забезпечення відповідальності за такі дії. Необхідно прийняти закон про захист персональних даних, узгоджений із *acquis* ЄС. Ситуація дітей

(а також людей похилого віку) в установах опіки, а також людей з інвалідністю залишається складною, але зобов'язання щодо деінституціоналізації догляду за дітьми та відновлення України без бар'єрів є перспективними та мають бути реалізовані як пріоритет.

Незважаючи на повномасштабну війну, Україна перебуває між деяким і помірним рівнем підготовки у сфері свободи слова. За звітний період було досягнуто значного прогресу з ухваленням закону про ЗМІ у грудні 2022 року та незважаючи на запроваджені обмеження доступу ЗМІ та журналістів військового часу. Громадяни України користуються свободою вираження думок, доступністю критичних ЗМІ. Проте медіаконцентрація спостерігається через колапс медіа-рекламного ринку, зокрема в телевізійному сегменті. Це зменшило доступ людей до плюралістичних ЗМІ в Україні. Становище журналістів залишається небезпечним як економічно, так і – з початку повномасштабного вторгнення – фізично. Україні необхідно передбачити нові шляхи забезпечення післявоєнної структури плюралістичних і незалежних неонлайн-ЗМІ (зокрема телебачення), включаючи довгострокову перспективу суспільного мовника та незалежність національного регулятора.

Через наслідки повномасштабного вторгнення Росії, що триває, а також існуючі структурні економічні проблеми, українська економіка перебуває між ранньою стадією та певним рівнем підготовки до створення функціонуючої ринкової економіки. З моменту повномасштабного вторгнення Росії проведення монетарної політики, загального економічного управління та інституційного та регуляторного середовища зіткнулися зі значними труднощами. Незважаючи на ці виклики, українська влада відреагувала швидко та з огляду на загальну стабільність, хоча обставини також спричинили деякі тимчасові перешкоди для кількох важливих елементів функціонування ринкової економіки.

Висновки до розділу 3

Шляхи розвитку для покращення підтримки євроінтеграційних проектів передбачають рекомендації щодо підтримки органів державної влади: надати підтримку Україні в реформуванні державного управління; посилити підтримку навчання державних службовців, зосереджуючись на галузевих знаннях для підвищення кваліфікації державних службовців у відповідних сферах роботи; проводити курси англійської мови для державних службовців; підтримка подальшої модернізації/розвитку ІТ-систем діяльності уряду України. Рекомендації щодо посилення ролі НУО в комунікаційному процесі: розширити підтримку проектів громадських організацій у сфері євроінтеграції; посилити підтримку освітніх потреб НУО в європейській інтеграції. Рекомендації щодо підтримки медіа-висвітлення процесу євроінтеграції: підтримувати проекти ЗМІ у діяльності з висвітлення євроінтеграційних процесів; підтримувати освітні проекти для журналістів з метою підвищення їх обізнаності у сфері європейської інтеграції. Рекомендації щодо комунікаційної підтримки українського бізнесу: підтримка МСП в адаптації до норм і стандартів ЄС; розширення співпраці між ГО та бізнес-асоціаціями.

Новостворене Міністерство реставрації має поєднати інфраструктуру та портфель регіонального розвитку, щоб стимулювати місцеве відновлення та реконструкцію на основі систематичного залучення місцевих органів влади та асоціацій. Для забезпечення сталості зусиль зі зміцнення верховенства права Україні слід продовжити реформу юридичної освіти. Ситуація дітей (а також людей похилого віку) в установах опіки, а також людей з інвалідністю залишається складною, але зобов'язання щодо деінституціоналізації догляду за дітьми та відновлення України без бар'єрів є перспективними та мають бути реалізовані як пріоритет. Україні необхідно передбачити нові шляхи забезпечення післявоєнної структури плюралістичних і незалежних неонлайн-ЗМІ (зокрема телебачення), включаючи довгострокову перспективу суспільного мовника та незалежність національного регулятора.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення проблеми розвитку стратегічні комунікації у євроінтеграційній політиці України. Це дало можливість сформулювати висновки щодо їх шляхів та ключових напрямів розвитку.

1. Досліджуючи теорії європейської інтеграції варто зауважити, що багато з них намагаються пояснити процес і результати інтеграції в Європі. Вони намагаються з'ясувати, як і чому виник Європейський Союз і яким він сьогодні функціонує. Теорії важливі, оскільки вони допомагають зрозуміти, як працює ЄС, краще зрозуміти як він розвивався і дозволяє висунути гіпотезу щодо того, яким ЄС може бути в майбутньому. Важливо також зрозуміти підходи, які використовують науковці, пояснюючи європейську інтеграцію, оскільки вся теорія завжди ґрунтується на певному наборі припущень, які слід брати до уваги, розмірковуючи над сказаним.

2. Комунікація є стратегічною, коли вона повністю відповідає місії організації, баченню, цінностям і коли вона здатна підвищити стратегічне позиціонування та конкурентоспроможність між її конкурентами. Стратегічні комунікації повинні бути узгоджені з цінностями та принципами, які лежать в основі і які визначені фундаментальними принципами. Розробка комунікаційної стратегії повинна керуватися такими цінностями: етичність; незалежність; чесність; надійність; прозорість. Стратегічна комунікація об'єднує комунікації, які пов'язані з організаційними цілями та стратегіями. Вона зосереджена на представленні та просуванні цілей і стратегій; на стимулюванні свого розвитку.

3. Європейська інтеграція входить до п'ятірки пріоритетів для донорських організацій. ЄС виступає основним донором, який підтримує європейські інтеграційні проекти, зосереджуючись на інституційній підтримці органів державної влади в Україні. Донори частіше підтримують проекти з розширення можливостей організацій громадянського суспільства для просування порядку денного європейської інтеграції. Сектори зі значними визначеними проектами включають судову систему та основні права, функціонування демократичних

інститутів, інформаційне суспільство та ЗМІ, енергетику, навколишнє середовище та зміну клімату.

4. Зобов'язання, викладені в Угоді про асоціацію, являють собою лише частину всеосяжного *acquis* ЄС, який необхідно імплементувати для членства. Початок переговорів про вступ до ЄС може дати новий імпульс євроінтеграційним реформам в Україні. Цей процес включатиме ширшу та більш сучасну законодавчу базу ЄС. Взявши участь у переговорах про вступ, Україна може надалі привести своє законодавство та політику у відповідність зі стандартами та вимогами ЄС. У лютому 2023 року Європейська комісія оприлюднила Аналітичний звіт щодо узгодження України з *acquis* ЄС. Оцінка підкреслила, що Україна продемонструвала хороший рівень підготовки лише в чотирьох розділах: енергетика, митний союз, зовнішні відносини і зовнішня політика, безпека та оборона.

5. Можна визначити 112 проектів, які стосуються питань євроінтеграції. Ці проекти були ретельно класифіковані на основі кластерів і розділів переговорів ЄС відповідно до оновленої методології розширення ЄС. Проекти спрямовані на реформу верховенства права як важливі для європейської інтеграції, а також підтримку неурядових організацій як частину зміцнення демократії. Частина проектів пов'язана із загальними питаннями євроінтеграції: ініціативи, спрямовані на інституційну підтримку проєвропейських ініціатив громадянського суспільства, адвокаційні кампанії, вирішення наскрізних питань та сприяння всебічній співпраці з ЄС.

6. З моменту укладення Угоди про асоціацію ЄС ініціював численні проекти з метою сприяння державним органам у ефективній імplementації відповідних положень Угоди. Певні сектори, життєво важливі для внутрішнього ринку, стикаються з додатковими викликами через триваючу війну. Показовим прикладом є якісна інфраструктура, необхідна для укладення Угоди вступ, якій зараз загрожує знищення через військові дії. Крім того, втрата важливого персоналу, неможливість оновити обладнання та засоби, а також обмежені ресурси ще більше погіршують ситуацію.

7. Шляхи розвитку для покращення підтримки євроінтеграційних проектів передбачають рекомендації щодо підтримки органів державної влади: надати підтримку Україні в реформуванні державного управління; посилити підтримку навчання державних службовців, зосереджуючись на галузевих знаннях для підвищення кваліфікації державних службовців у відповідних сферах роботи; проводити курси англійської мови для державних службовців; підтримка подальшої модернізації/розвитку ІТ-систем діяльності уряду України. Рекомендації щодо посилення ролі НУО в комунікаційному процесі: розширити підтримку проектів громадських організацій у сфері євроінтеграції; посилити підтримку освітніх потреб НУО в європейській інтеграції. Рекомендації щодо підтримки медіа-висвітлення процесу євроінтеграції: підтримувати проекти ЗМІ у діяльності з висвітлення євроінтеграційних процесів; підтримувати освітні проекти для журналістів з метою підвищення їх обізнаності у сфері європейської інтеграції. Рекомендації щодо комунікаційної підтримки українського бізнесу: підтримка МСП в адаптації до норм і стандартів ЄС; розширення співпраці між ГО та бізнес-асоціаціями.

8. Новостворене Міністерство реставрації має поєднати інфраструктуру та портфель регіонального розвитку, щоб стимулювати місцеве відновлення та реконструкцію на основі систематичного залучення місцевих органів влади та асоціацій. Для забезпечення сталості зусиль зі зміцнення верховенства права Україні слід продовжити реформу юридичної освіти. Ситуація дітей в установах опіки, людей з інвалідністю залишається складною, але зобов'язання щодо деінституціоналізації догляду за дітьми та відновлення України без бар'єрів є перспективними та мають бути реалізовані як пріоритет. Україні необхідно передбачити нові шляхи забезпечення післявоєнної структури плюралістичних і незалежних неонлайн-ЗМІ, включаючи довгострокову перспективу суспільного мовника та незалежність національного регулятора.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дипломатична та консульська служба: Навчальний посібник / Я. Б. Турчин, О. Н. Горбач, Л. О. Дорош, О. Я. Івасечко, У. В. Ільницька. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014.
2. Кулеба Д. Публічна дипломатія – нова зброя України в умовах гібридної війни. URL: <http://www.eurointegration.com.ua/ex-perts/2015/09/23/7038633/>.
3. Пересунько Т. Українська культурна дипломатія: амбітний початок. URL: http://culture.lb.ua/news/2016/03/02/328751_ukrainska_kulturna_diplomatiya.html.
4. Adler E. Seizing the Middle Ground: Constructivism in World Politics. *European Journal of International Relations*. 1997. Vol. 3 (3). P 319-363.
5. Adler-Nissen R. Symbolic power in European diplomacy: The struggle between national foreign services and the EU's External Action Service. *Review of International Studies*. 2014. 40(4): 657–681.
6. Albro R. The Disjunction of Image and Word in US and Chinese Soft Power Projection. *International Journal of Cultural Policy*. 2015. 21(4): 382–399.
7. Ang I. On Cultural Studies, Again. *International Journal of Cultural Studies*. 2020. 23(3): 285–291.
8. Annual Report. Public Diplomacy. 2021. URL: <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/03/2021-ACPD-Annual-Report-508-WEB.pdf>.
9. Baltag D., Smith M. EU and Member State diplomacies in Moldova and Ukraine: Examining EU diplomatic performance post-Lisbon. *European Integration Online Papers*. 2015. 19:5. URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=2554452>.
10. Bartonek E. Journeying into the diplomatic unknown: The Vergesellschaftung of the German Auswärtiges Amt. *The Hague Journal of Diplomacy*. 2020. 15(1–2): 196–205.
11. Barston R. Modern diplomacy. Pearson Education. 4th ed. London: Routledge, 2013. 454 p.
12. Berridge G. Diplomacy: Theory and Practice. 4th ed. London: Palgrave Basingstoke, 2010. 282 p.

13. Bicchi F., Bremberg N. European diplomatic practices: Contemporary challenges and innovative approaches. *European Security*. 2016. 25(4): 391–406.
14. Bicchi F. Information exchanges, diplomatic networks and the construction of European knowledge in European Union foreign policy. *Cooperation and Conflict*. 2014. 49(2): 239–259.
15. Bicchi F., Maurer. H. Introduction: European cooperation abroad: European diplomatic cooperation outside EU borders. *The Hague Journal of Diplomacy*. 2018. 13(1): 1–19.
16. Cooper A.F. The Oxford handbook of modern diplomacy. Oxford University Press, 2013. 990 p.
17. Cornut J., Dale N. Historical, practical, and theoretical perspectives on the digitalization of diplomacy: An exploratory analysis. *Diplomacy & Statecraft*. 2019. 30(4): 829–836.
18. Cross M. Davis Conceptualizing European Public Diplomacy. *European Public Diplomacy : «soft power» at Work*. New York: Palgrave Macmillan. 2013. P. 1-13 p.
19. Cull N. Public Diplomacy: Lessons from the Past, CPD Perspectives on Public Diplomacy. Los Angeles, CA : Figuera Press, 2009. 62 p.
20. Cull N. Public diplomacy: Taxonomies and Histories. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 2008. 616 (1): 31-54.
21. Cull N. Public Diplomacy before Gullion: The Evolution of a Phrase, 2009. URL: http://uscpublicdiplomacy.com/index.php/newsroom/pdblog_detail/060418public_diplomacy_before_gullion_the_evolution_of_a_phrase.
22. Dolan Ch. «Soft power» and Cultural Exchange: Assessing the Global Influence of U.S.-hosted Higher Educational Exchange Programs. 2014. URL: https://www.academia.edu/9861893/Soft_Power_and_Cultural_Exchange_Assessing_the_Global_Influence_of_U.S._hosted_Higher_Educational_Exchange_Programs_Presented_at_ISA-Toronto_2014.
23. Feigenbaum H. Globalization and cultural diplomacy. Center for arts and culture, Culture & the National Agenda Issue Paper, 2001. 29 p.

24. Ferguson N. *Colossus: The Price of America's Empire*. New York : Penguin Press. Intro, 2004. 384 p.
25. Gilboa E. *Public Diplomacy: The Missing Component in Israel's Foreign Policy*. *Israel Affairs*. 2006. Vol. 12. № 4. P. 715-747.
26. Gienow-Hecht J. *Culture, Diplomacy, Agents and the State. Searching for a Cultural Diplomacy*. Ed. Jessica Gienow-Hecht and Mark Donfried. New York and Oxford: Berghahn Books, 2010. 265 p.
27. Goff P. *Cultural Diplomacy*. In book: *The Oxford handbook of modern diplomacy*. Oxford University Press, 2013. P. 420.
28. Graham S. *Culture and Propaganda. The Progressive Origins of American Public Diplomacy, 1936-1953.*, Ashgate. 2015.
29. Guzzini S. *A reconstruction of constructivism in International Relations*. *European Journal of International Relations*. 2000. Vol. 6. № 2. P. 147-182.
30. Haigh A. *Cultural diplomacy in Europe*, Strasburg, Council of Europe; Sales agent. Manhattan: Pub. Co., 1974. 252 p.
31. Hill Ch. *The National Interest in Question: Foreign Policy in Multicultural Societies*. Oxford: Oxford University Press, 2013. 336 p.
32. Ien. A., Yudhishtir R., Mar P. *Cultural diplomacy: beyond the national interest?* *International Journal of Cultural Policy*. 2015. 21 (4): 365-381.
33. Isar R. *Preparatory Action "Culture in EU External Relations". Engaging the World towards Global Cultural Citizenship*. EU 2014.
34. Jönsson Ch. *Essence of Diplomacy*. London-Houndmills : Palgrave Macmillan, 2005. 218 p.
35. Jönsson Ch. *Communication: An Essential Aspect of Diplomacy*. *International Studies Perspectives*. 2003. Vol. 4. P. 195-210.
36. Jönsson Ch. *Theorising diplomacy*. In book: *Routledge Handbook of Diplomacy and Statecraft*. London : Taylor Francis Ltd, 2012. P. 15-28.
37. Kaneva N., Popescu D. *National Identity Lite. Nation Branding in post-Communist Romania and Bulgaria*. *International Journal of Cultural Studies*. 2011.

38. Lee J. British cultural diplomacy and the cold war: 1946–61. *Diplomacy & Statecraft*. 1998. Vol. 9. Issue 1. P. 112-134.
39. Lowy Institute. Lowy Global Diplomacy Index. Sydney: Lowy Institute. 2021. URL: <https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org/>.
40. Mark S. Greater Role for Cultural Diplomacy. *Clingendael Institute, Discussion Paper*, 2009. 51 p.
41. Mattelaer M. The resurgence of bilateral diplomacy in Europe. *Egmont Paper*. 2019. 104. Brussels: Egmont.
42. Maurer H. Austrian diplomacy in a changing global and European context: Between innovation, adaptation and resilience. *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*. 2016. 45(2): 235–247.
43. Maurer H., Raik K. Neither fish nor fowl. How EU delegations challenge the institution of diplomacy: The cases of Moscow and Washington. *The Hague Journal of Diplomacy*. 2018. 13(1): 57–74.
44. Melissen J. Public diplomacy. In book: *Diplomacy in a Globalizing World Theories and Practices*, 2013. P. 192-208.
45. Melissen J. *The New Public Diplomacy, «soft power» in International Relations*. London: Palgrave Macmillan, 2005. 240 p.
46. Milton C. *Cultural Diplomacy and the United States Government: A Survey*. Washington, D. C. : Centre for Arts and Culture, 2003. 15 p.
47. Neumann I. Sited diplomacy. In: Dittmer J and McConnell F (eds) *Diplomatic Cultures and International Politics*. Abingdon: Routledge, 2016. pp. 79–92.
48. Nye J. Get Smart: Combining Hard and «soft power». *Foreign Affairs*. 2009. Vol. 88 (July/August). P. 160-163.
49. Nye J. «Soft power»: The Means to Success in World Politics. New York : Public Affairs, 2004. 208 p.
50. Pouliot V. *International Pecking Orders: The Politics and Practice of Multilateral Diplomacy*. Cambridge: Cambridge University Press. 2016.

51. Rivera T. Distinguishing Cultural Relations From Cultural Diplomacy: The British Council's Relationship With Her Majesty's Government, Figueroa Press. Los Angeles: University of Southern California, 2015. 53 p.
52. Ruffini P. Introduction to the Forum on Science Diplomacy. *Hague Journal of Diplomacy*. 2020. 15(3) 355–358.
53. Sharp P. Making Sense of Citizen Diplomats: The People of Duluth, Minnesota, as International Actors. *International Studies Perspectives*. 2001. Vol. 2. Issue 2. P. 131-150.
54. Statler K. The Sound of Musical Diplomacy. *Diplomatic History*. 2012. Vol. 36 (1). P. 71-75.
55. Topic M. Cultural diplomacy and Cultural imperialism European perspective(s), Peter Lang. New York, Oxford, Wien, 2012. 243 p.
56. Uilenreef A Alternatives to the resident embassy: Intra-EU diplomatic networks in the twenty-first century. *Diplomacy & Statecraft*. 2014. 25(2): 356–377.
57. Van der Pluijm R., Melissen J. City Diplomacy. The expanding role of Cities in International Politics. The Hague, Netherlands Institute for International Relations Clingendael, Clingendael Diplomacy Paper No.10. 1998.
58. Villanueva R. Cosmopolitan Constructivism: Mapping a road to the future of cultural and public diplomacy. *Publicdiplomacymagazine.com*, University of Southern California. 2009.
59. Wendt A. Social Theory of International Politics. Cambridge, 1999. 477 p.
60. What is Public Diplomacy? URL: <http://uscpublicdiplo-macy.org/page/what-pd>.
61. White C. Exploring the Role of Private-sector Corporations in public diplomacy. *Public Relations Inquiry*. 2015. 4 (3): 305–321.
62. Wyszomirski M. International Cultural Relations: A MultiCountry Comparison. Washington, D. C.: Centre for Arts and Culture, 2003. 67 p.
63. Botan , C. H. (2018). Strategic communication theory and practice: The cocreational model . Hoboken, NJ : Wiley-Blackwell.
64. Botan , C. H. , & Taylor , M. (2004). Public relations: The state of the field . *Journal of Communication* , 54 (4), 645 – 661.

65. Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication and Information Operations since 9/11: Hearing before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities of the Committee on Armed Services House of Representatives, 112 Cong. [Электронный ресурс] // H.A.S.C. 2011. 12 July. No. 112–49. Режим доступа : <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-112hhrg67796/pdf/CHRG-112hhrg67796.pdf>
66. Guerrero-Castro Cristian E. Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://connections-qj.org/article/strategic-communication-security-national-defense-proposal-interdisciplinary-approach>
67. Dimitriu G.R. Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan // Public Relations Review. 2012. № 38. P. 195–207.
68. Rowland L., Tatham S.. Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It? [Электронный ресурс]. Режим доступа : mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/119385/.../2010_08.pdf
69. Paul Christopher. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. PRAEGER, 2011. 240 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінки різних організацій громадянського суспільства щодо часу, який знадобиться Україні для вступу до ЄС



Кластери євроінтеграційних комунікаційних розділів

