

10

# ПОСТУЛАТІВ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ



Постулат 1. Прозорість.....	2
Постулат 2. Узгодженість дій.....	4
Постулат 3. План дій.....	6
Постулат 4. Оперативність.....	8
Постулат 5. Комунікація, орієнтована на результат.....	10
Постулат 6. Зворотний зв'язок.....	12
Постулат 7. Людська мова.....	14
Постулат 8. Розвиток потенціалу.....	16
Постулат 9. Системна комунікація.....	18
Постулат 10. Комунікація і теорія змін.....	20

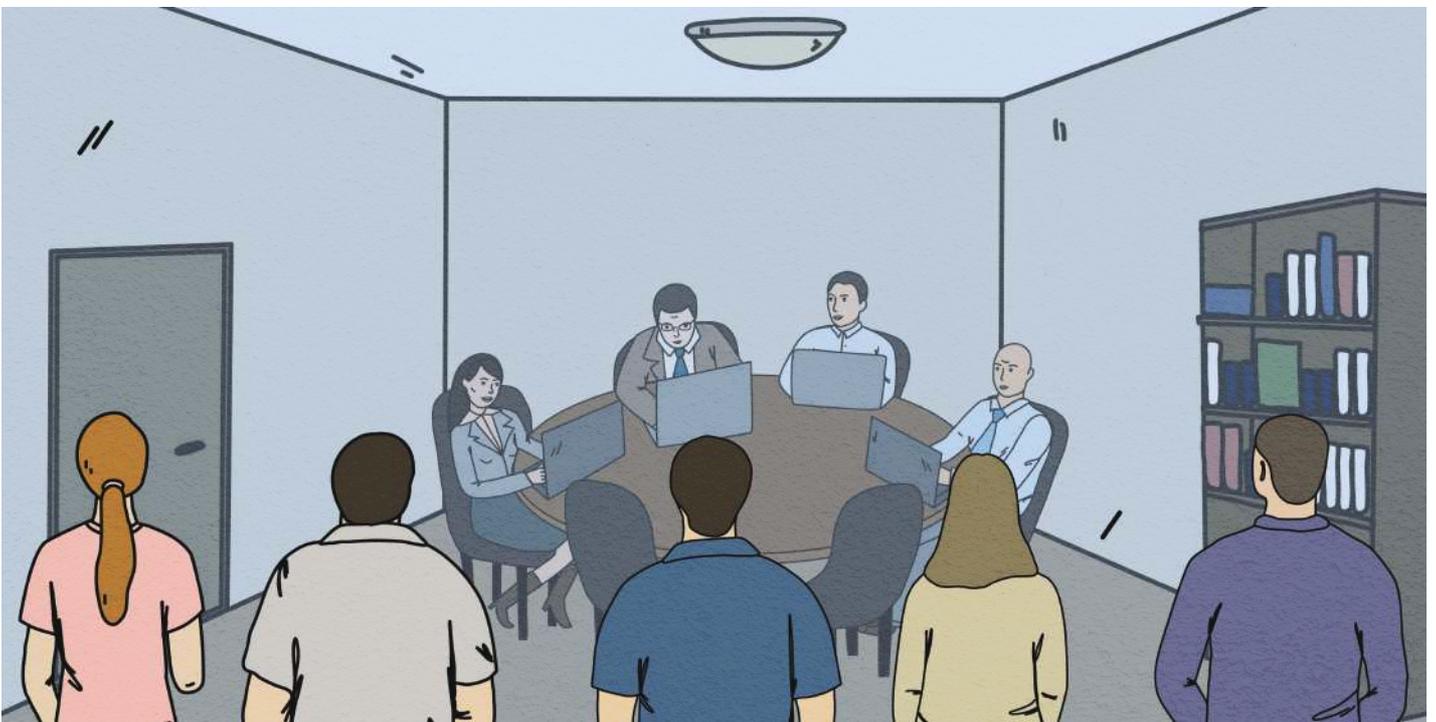
# Прозорість

**Прозорість** потрібно закладати у фундамент комунікації, адже вона є основою успішного суспільства. Будь-яку комунікацію починають із прозорості: вона має бути в роботі на ціннісному рівні, має бути частиною

втілення не лише практичного, а й філософсько-ідеологічного. Прозорість є запорукою успіху для створення ефекту синергії у взаємодії влади із суспільством.

## Комунікація, побудована на прозорості

- \* дає людям необхідну інформацію для вчасного розуміння, про що, коли, навіщо і як ідеться;
- \* створює якісний зворотний зв'язок;
- \* будує довіру;
- \* запобігає появі неприємних сюрпризів;
- \* згладжує конфлікти та протистояння в суспільстві;
- \* створює сильну горизонталь внутрішньої комунікації;
- \* зміцнює імідж та репутацію як влади, так і суспільства.



**Як уникнути репутаційних ризиків завдяки прозорості**, добре ілюструє приклад із **призначенням засновника благодійного фонду “Повернись живим” Віталія Дейнеги на посаду заступника міністра оборони з питань цифрової трансформації**. У лютому 2023 року він опублікував пост у Facebook про те, що близький до призначення на цю посаду, і розповів, що це не перша пропозиція роботи у відомстві. Також автор обґрунтував, чому погодився саме зараз.

Одночасно в пості він детально описав усі ймовірні репутаційні ризики, які може понести міністерство через його призначення. Розповів, що в часи роботи заступником керівника ІТ відділу в оборонному підприємстві, аби зберегти команду, сплачував “у конвертах” та дозволяв заробіток “на стороні” за умови, що це не впливатиме на результат за основним місцем роботи. Крім цього, у Віталія Дейнеги були проекти, за виконання яких в основному розраховувалися готівкою. І перші компенсації за роботу в громадських організаціях він отримував від друзів готівкою, що формально теж можна вважати зарплатою “в конверті”.



Повний текст публікації



“Я розумію, що зараз ставлю на кон роками зароблене ім'я і що люди, які нещодавно мене хвалили, дуже скоро почнуть хейтити в коментарях і не тільки”

Описуючи 6 років своєї роботи у фонді “Повернись живим”, засновником якого він є, запевнив, що запровадив у фонді найпрозорішу систему звітності. Крім цього, у публікації пообіцяв щорічно й добровільно проходити поліграф з подальшим оприлюдненням результатів, зокрема на тему ризиків корупційної діяльності. Майбутніх підлеглих переконав у чесності й прямоті зі свого боку. За тиждень після цієї публікації уряд призначив Віталія Дейнегу заступником міністра оборони з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації.

**Прозорість і відкритість** не завадили Віталію Дейнезі отримати посаду. Навпаки – уберегли його як посадовця Міноборони від імовірних сенсаційних викриттів, які могли в майбутньому нашкодити і йому, і міністерству. Прозорість і відкритість сприяли побудові комунікації не тільки з підлеглими, а й з суспільством. **Адже людина, яка не намагається приховати неприємні факти про себе, а відверто про них говорить, викликає довіру й прихильність до себе та своєї діяльності.**

# Узгодженість дій

Незалежно від напрямку комунікації, внутрішнього чи зовнішнього, **узгодженість дій** між усіма стейкхолдерами є не просто важливою, а необхідною. Як усередині, так і зовні треба мати єдину позицію й відповідно до неї рухатися. Тільки узгодивши все, можна виходити до громадськості з повідомленням

та чітко сформульованими закликами до дій. Влада країни має прагнути до політики “єдиного голосу”, де всі відомства комунікують, як один організм. Неприпустимими є розбіжності в повідомленнях між, наприклад, установою та прем’єр-міністром.

## Узгодженість дій

- \* говорить про єдину стратегічну позицію, єдиний напрям у русі влади й суспільства;
- \* створює своєрідний моноліт, завдяки якому держава підвищує свій рейтинг в очах громадян і піднімається в глобальних рейтингах.



Яскравим прикладом, коли узгодженість дій у комунікації веде до успішного результату, є експеримент, що відбувся в курортному місті Моршині на Львівщині 2021-го року. У той час, коли країна й світ намагалися побороти COVID-19, у квітні 2021-го почався пілотний проєкт Міністерства охорони здоров'я України з вакцинації мешканців міста проти коронавірусу. Станом на 26 жовтня в Моршині, де проживали 4200 людей, першою дозою вакцинували 75% населення, а другою – 74% дорослого населення. Не було жодного хворого на COVID-19, хто потребував би госпіталізації.

Для порівняння: загалом в області на той час повний курс вакцинації пройшли більше 23% дорослого населення, а близько 35% – першою дозою. Наприкінці жовтня область перейшла в червону зону, найбільш небезпечну за показниками захворюваності.

### **Як Моршин досяг успіху?**

Завдяки узгодженим діям центральної та місцевої влади. Міський голова Руслан Ільницький запропонував уряду втілити такий проєкт, голова облдержадміністрації Максим Козицький тоді трансливав, що вакцини не змінюють наш організм, не викликають мутації, а захищають людей.



До ініціативи долучилися медики, ЗМІ, релігійні спільноти міста. **Влада почала інформаційну кампанію:** виготовляли білборди, встановлювали намети, де роздавали буклети.

Сімейні лікарі, які вакцинувалися серед перших, телефонували пацієнтам і переконували їх щепитися. Мешканцям міста пояснювали, що це допоможе уникнути локдауну, адже основний прибуток курорту залежить від туристів.

**Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки** на той час активно спростовував фейки про вакцинацію. Щоб привернути увагу медіа до експерименту в Моршині, запустив інформаційну кампанію з популяризації цього успішного досвіду. Новина про кейс стрімко поширювалася, що в підсумку позитивно вплинуло на загальне ставлення до вакцинації в Україні.

На думку міського голови Моршина, спрацювали економічний фактор та вплив компетентної думки лікарів.

**Це допомогло курортному місту побороти економічні проблеми, пов'язані з епідемією.** У квітні 2021 року бюджет було виконано на 50%, а вже в жовтні – на 86 – 87%.



# План дій

Під час комунікації має бути прописаний чіткий **план дій**, у якому враховане коротко-строкове, середнє та довгострокове планування. План дій – це колія, якою мають рухатися влада й народ.

Коли навіть не все відповідає прописаному, якщо є план дій, завжди зрозуміло, у яке русло треба повернутися. **У плані дій має бути конкретно вказано**, хто, над чим і як працює, якими інформаційними каналами користується, у межах якого часового періоду, хто за що несе

відповідальність і які цілі мають бути досягнуті. Політика прозорості передбачає спільну розробку плану дій (влада й суспільство), який у свою чергу гарантує узгодженість дій.

Якщо всі стейкхолдери рухаються згідно з планом, радість від досягнутого буде спільним надбанням. У випадку неуспіху, якщо навіть звести відповідальність до індивідуального рівня (наприклад, до лідера проєкту), це не матиме деструктивного впливу на загальну довіру.





Правильний приклад застосування цього постулату – План заходів із виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, у якому визначено чіткі терміни та відповідальність органів влади за виконання конкретних завдань.

Це великий документ обсягом близько тисячі сторінок зі сформульованими 1943 завданнями у 27-ми сферах. За виконання завдань відповідальні 106 органів влади України, які зобов'язані розробити плани комунікації євроінтеграційних кроків у своїх відомствах.

Відповідно, комунікаційні зусилля спираються на чітку дорожню карту та індикатори оцінки досягнень. Щорічно ЄС надає свої публічні висновки щодо успіхів і темпів виконання всіх зобов'язань українською стороною, що **дозволяє суспільству оцінювати реальні кроки** влади в імплементації Угоди про асоціацію й реалізації найгучніших обіцянок, із нею пов'язаних.

# Оперативність

Оперативність завжди відігравала одну з ключових ролей у галузі комунікацій. У публічному секторі **оперативність** – це вчасне інформування громадськості, закріплення довіри, уникнення небезпеки, отримання фідбеку.

Для ЗМІ – це більші тиражі, більші прибутки, закріплення аудиторії за собою. У світі сучасних технологій, де передача будь-якої інформації практично будь-якого об'єму відбувається за долю секунди, особливо важливо бути оперативним. Слід не плутати оперативність із гонитвою. Вона має відповідати плану дій.

Публічний сектор часто є генератором великої кількості інформації, її першоджерелом.

**Оперативність – це перевірена, погоджена, якісна інформація, яка вчасно доходить до кінцевого споживача в неспотвореному вигляді й забезпечує якісний зворотний зв'язок.**

Якщо в комунікації відсутня оперативність, навіть позитивні ініціативи – ухвалені законопроекти, рішення, досягнуті результати – залишаються поза увагою людей, у кращому випадку чимось другорядним, на останніх шпальтах газети, а в гіршому – ніколи не доходять до громадян.





Безпрецедентний з точки зору оперативності та відвертості повідомлень випадок міжнародної комунікації України – це звернення Президента України та українських топурядовців до міжнародної спільноти в перші години повномасштабної агресії росії в Україні 24 лютого 2022 року.

На цьому українські керівники не зупинилися. Базовані на фактах оперативні та палкі промови, інформування про щоденні події в мирних містах та на фронті демонстрували силу опору українців, схилили на наш бік населення різних країн, яке на мітингах у європейських містах заохочувало національні уряди не бути просто спостерігачами.

Емоційні звернення подекуди не мали конкретних адресатів, але з контексту дозволяли визначити уявних візаві та змінювали дії політиків на користь України.

Важливо, що **своєчасне інформування та градус заяв відстежувалися й відстежуються міжнародними медіа, які охоче поширюють українські меседжі про реальний стан речей.**

Це стало суттєвим важелем у протистоянні російській пропаганді з її хворою фантазією та колосальним бюджетом. Україна нарешті почала брати гору в інформаційному протистоянні з росією, зокрема на міжнародній арені.

# Комунікація, орієнтована на результат

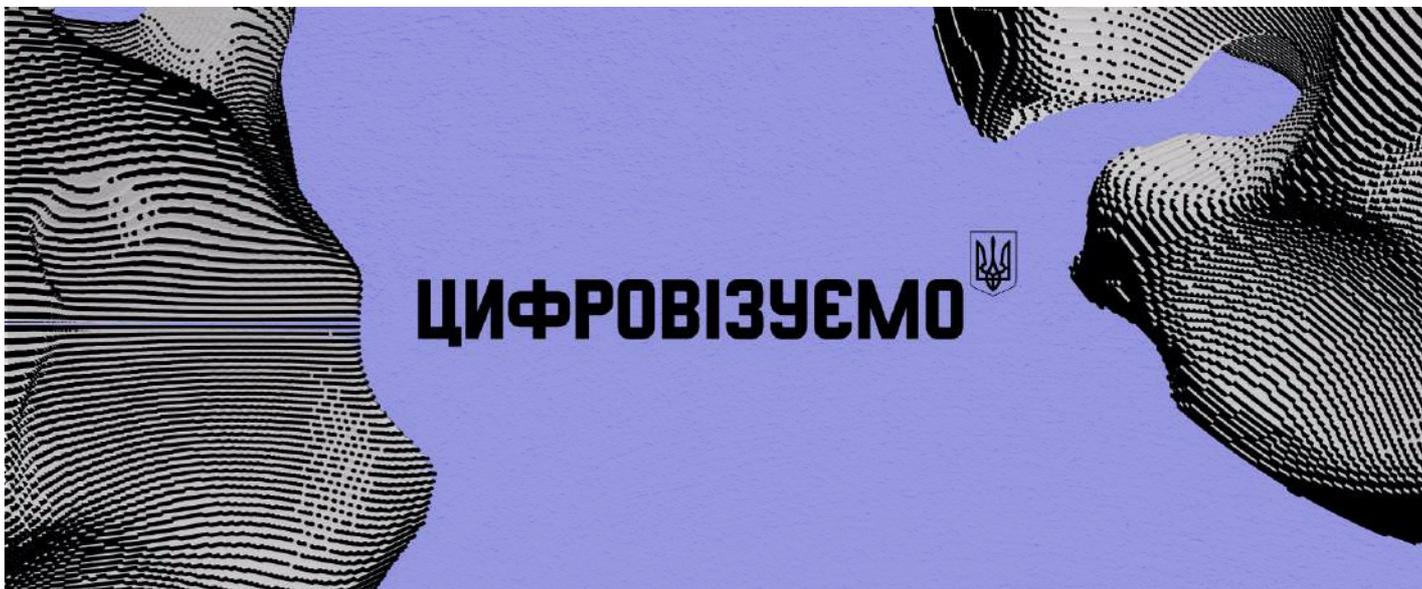
Суспільство очікує на позитивні новини, закріплені реальними результатами. Хоч і виглядає це складно, але не існує простішої форми подачі комунікування, аніж крок за кроком. У такому випадку мається на увазі **“покрокове” інформування суспільства про конкретні досягнуті цілі.**

Не має значення, чи це тривала й масштабна медична реформа, чи прокладений невеликий клаптик дороги – важливо, щоб це було зроблено реально, у доконаному вигляді. Аби це було те, що **суспільство може побачити або чого може доторкнутися, перевірити на якість, надати зворотний зв'язок.**

Постійне використання обіцянок і футуристичного наративу – “заплановано”, “буде зроблено”, “очікуємо”, “скоро побачимо”, “передбачаємо”, “незабаром” – без кінцевого чи проміжного результату штовхає весь публічний сектор у прірву популізму й створює/поглиблює недовіру між владою і суспільством.

У процесі формування та втілення комунікації **важливо реалістично оцінювати можливості й реалізацію.** Висвітлювати потрібно й результати, незалежно від того, якими вони виявилися.





Міністерство цифрової трансформації України не тільки надає зручні адмінпослуги, а й буде дуже зручну та зрозумілу комунікацію з населенням. Установа генерує велику кількість інноваційних

продуктів для людей і вміє просто розповісти про них суспільству. Відомство пише коротко та зрозумілою мовою про цифрові зміни, які не так легко досягнути, якщо ти не фахівець в ІТ.

## **Комунікація Мінцифри системна, зрозуміла й ефективна, базується на простому алгоритмі**

- \* Висвітлення наявної проблеми з державною послугою та анонс розробки нового продукту для розв'язання цього виклику.
- \* Проміжний результат щодо стадії розробки чи необхідності тестування.
- \* Підсумкова презентація продукту й роз'яснення щодо його використання. Зазвичай це прості інструкції чи навіть мінісеріали з чіткими поясненнями.
- \* Підтримка досягнення за допомогою комунікації, обов'язково з цифрами, датами та фактами. Завдяки людиноорієнтованій манері спілкування в офіційних релізах, слово діджиталізація не сприймається чимось страшним та неосяжним, а навпаки – асоціюється з прогресом.

# Зворотний зв'язок

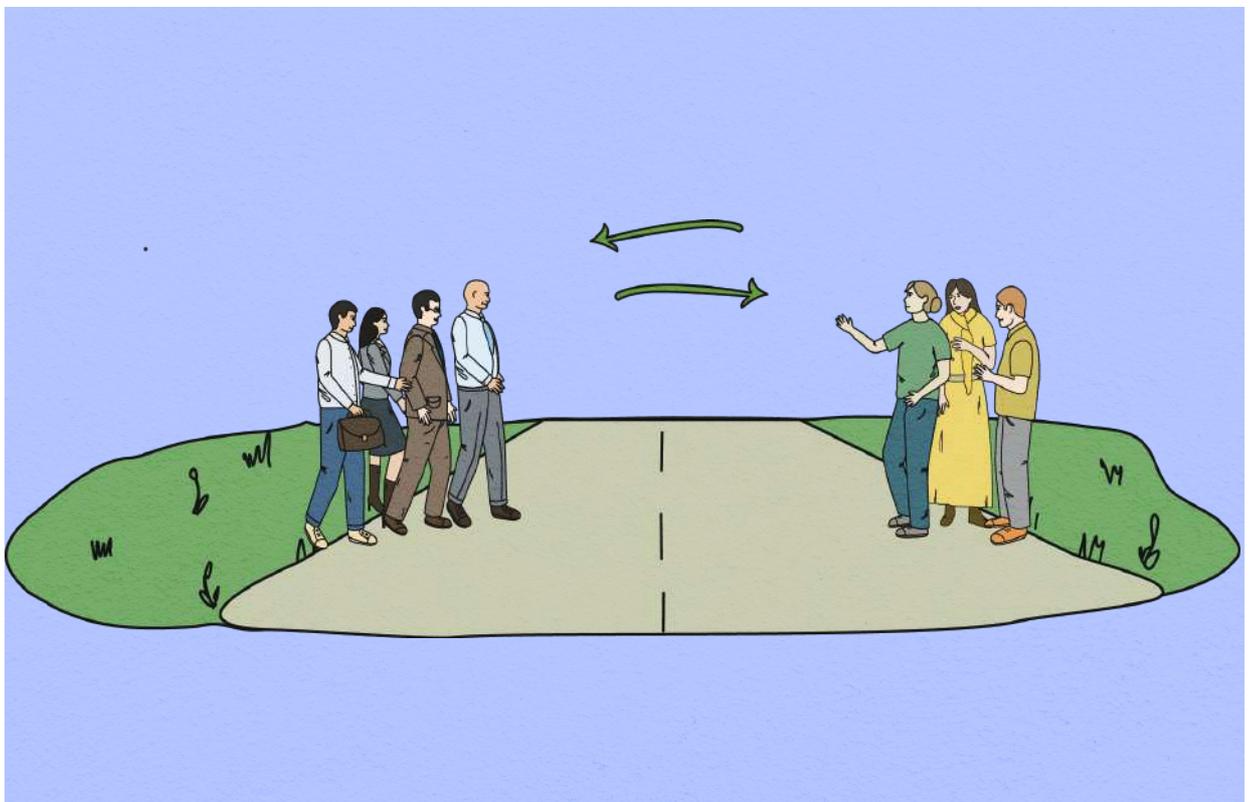
Комунікація стосується людей. Відповідно, це дорога з двостороннім рухом. Український публічний сектор часто розуміє комунікацію як звичайне інформування, реагування та “гасіння пожежі”, тобто як односторонній процес, де влада сама ухвалює всі рішення й через свої канали інформує про це суспільство.

Натомість у **комунікації суспільство відіграє важливу роль суб'єкта, активного учасника, а не роль об'єкта – пасивного спостерігача.**

Проте ми констатуємо відсутність розуміння двосторонності процесу. Не треба відділяти владу від суспільства і навпаки. Без залученості, без взаємодії країна не може досягати очікуваних результатів.

**Якісна комунікація завжди передбачає зворотний зв'язок,** і тому має увійти в ритм, що буде безперервно забезпечувати фідбек. Ефективний зворотний зв'язок також треба розглядати як результат якісної комунікації. Це є пряме свідчення критичного мислення громадян.

Суспільство не має сприймати повідомлення від влади, як щось готове, не аналізуючи та не висловлюючи свою думку. **Зворотний зв'язок означає безперервний потік даних,** із якими треба працювати: накопичувати, досліджувати, аналізувати й відповідно до висновків формувати нові політики та змінювати вже існуючі.



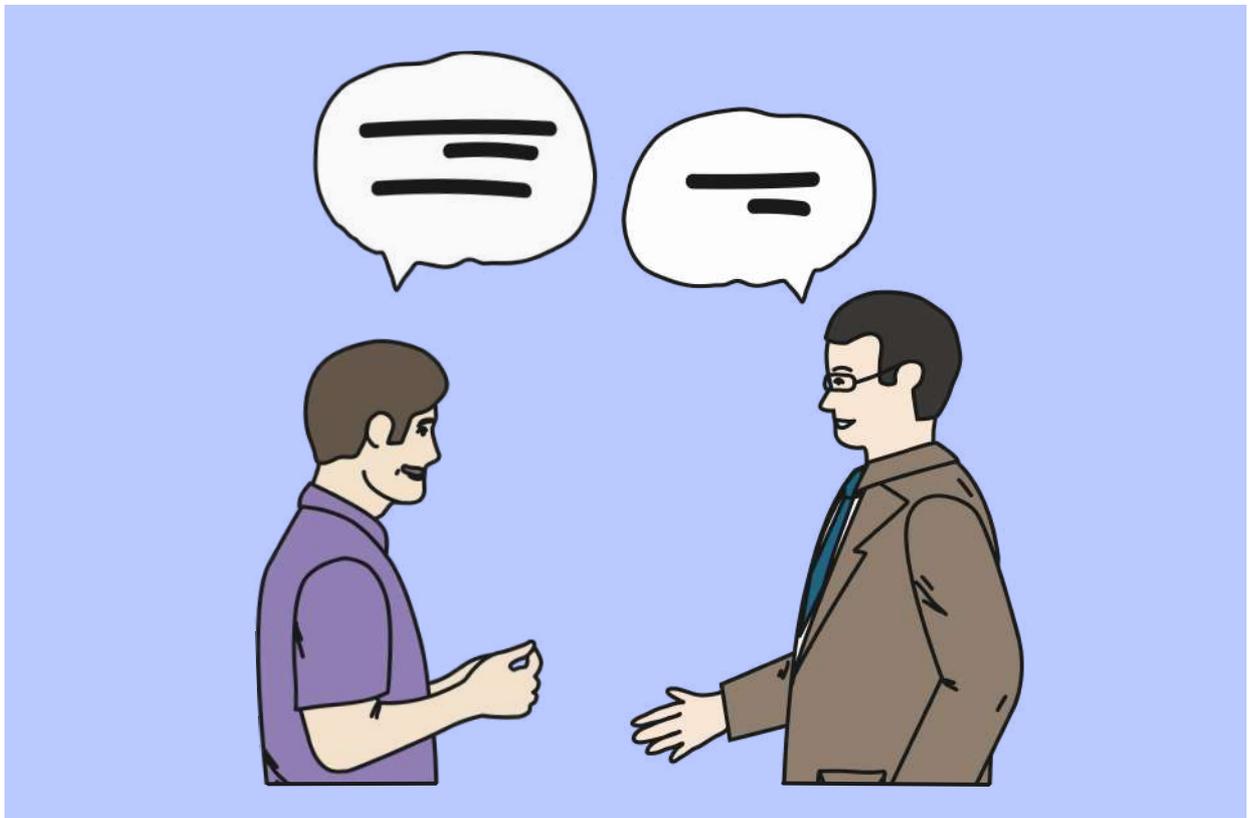


Відкриття ринку землі в Україні. Попри початкове несприйняття, реалізація земельної реформи була прикладом активного спілкування з громадою та повсякчасного збору зворотного зв'язку. Переважно й через те, що стала першою реформою нової влади, яку ніяк не зважувалися завершити попередники.

Тому для керівництва країни важливо було досягти підтримки міжнародних партнерів і водночас не розгубити електорат. З усіх нововведень влада намагалася комунікувати з громадами під час виїзних зустрічей у регіонах, надалі перейшла у формат вебінарів та семінарів, навчальних тренінгів, де, окрім пояснення нововведень, спікери збирали зворотний зв'язок

від аграріїв, керівників громад, учасників сільськогосподарських асоціацій, активістів тощо. Вони відповідали на суперечливі питання, розвінчували міфи про захоплення земель іноземцями й вивіз чорнозему вагонами за кордон, обговорювали варіанти правок у законопроекти, пов'язані з земельною реформою.

Саме комунікація з людьми, отриманий негативний фідбек зменшили площу паїв, які можна концентрувати в одних руках, до 100 га. Також було відкладено продаж землі юридичним особам до 2024 року. Отже, **фідбек захистив громадські інтереси, які було враховано у фінальному варіанті закону.**



Влада комунікує з різними цільовими аудиторіями. Одним із завдань стратегічного комунікування є розпізнати різноманітність аудиторій, їхні потреби, побажання та мотивацію.

Щоб цього досягти, потрібно навчитися **говорити мовою аудиторії**. Говорити мовою користувача означає, що користувач зрозуміє владу, а влада навзаєм отримає якісний зворотний зв'язок. Це ніяк не означає вульгаризації чи переходу на сленг.

Це означає **адаптування повідомлення для різних стейкхолдерів**. Одне повідомлення – різна подача. Наприклад, постанову Кабміну про реструктуризацію державного боргу не можна подавати однаково всім стейкхолдерам.

Для міжнародної спільноти, зокрема для міжнародних фінансових організацій, це повідомлення не може прозвучати так само, як, наприклад, для вітчизняних підприємців, зокрема представників малого бізнесу.

2014 року про урядову ініціативу з децентралізації, яка передбачала передачу більшої кількості повноважень органам місцевого самоврядування, чули 68% респондентів: 15% з них добре знали про неї, а 53% – щось чули. Інші не знали нічого взагалі.

Опитування показало, що громадська обізнаність щодо децентралізації змінилася зі спроб зрозуміти (восени 2014), що це таке взагалі, на “те, як її впроваджуватимуть” (навесні 2015). Частина респондентів вбачала в реформі шанс на побудову демократичного суспільства і можливості більш ефективного господарювання на місцях, розв’язання конкретних проблем у місцевих громадах. Проте навіть прибічники мали конкретні питання щодо її впровадження та можливих викликів. Однак **брак точної**

**інформації, відповідей на конкретні питання призводили до недовіри, спротиву реформі, побоювань щодо її наслідків.** Люди були розгублені через розбіжності в інтерпретації окремих положень, популістські обіцянки, нерозуміння етапів реалізації. Отже, громадськість підтримувала процес у загальних рисах, але не було дієвої комунікації, позитивних прикладів упровадження – і це породжувало плутанину й зневірювало.

Це той випадок, коли **відсутність зрозумілих меседжів для різних аудиторій негативно вплинула на загальне сприйняття реформи.** Адже єдині складні пояснення були доречними для міжнародної спільноти чи навіть політиків, однак виявилися надто далекими від життя містян чи селян, що спрацювало проти справжньої залученості громадян у реформу.



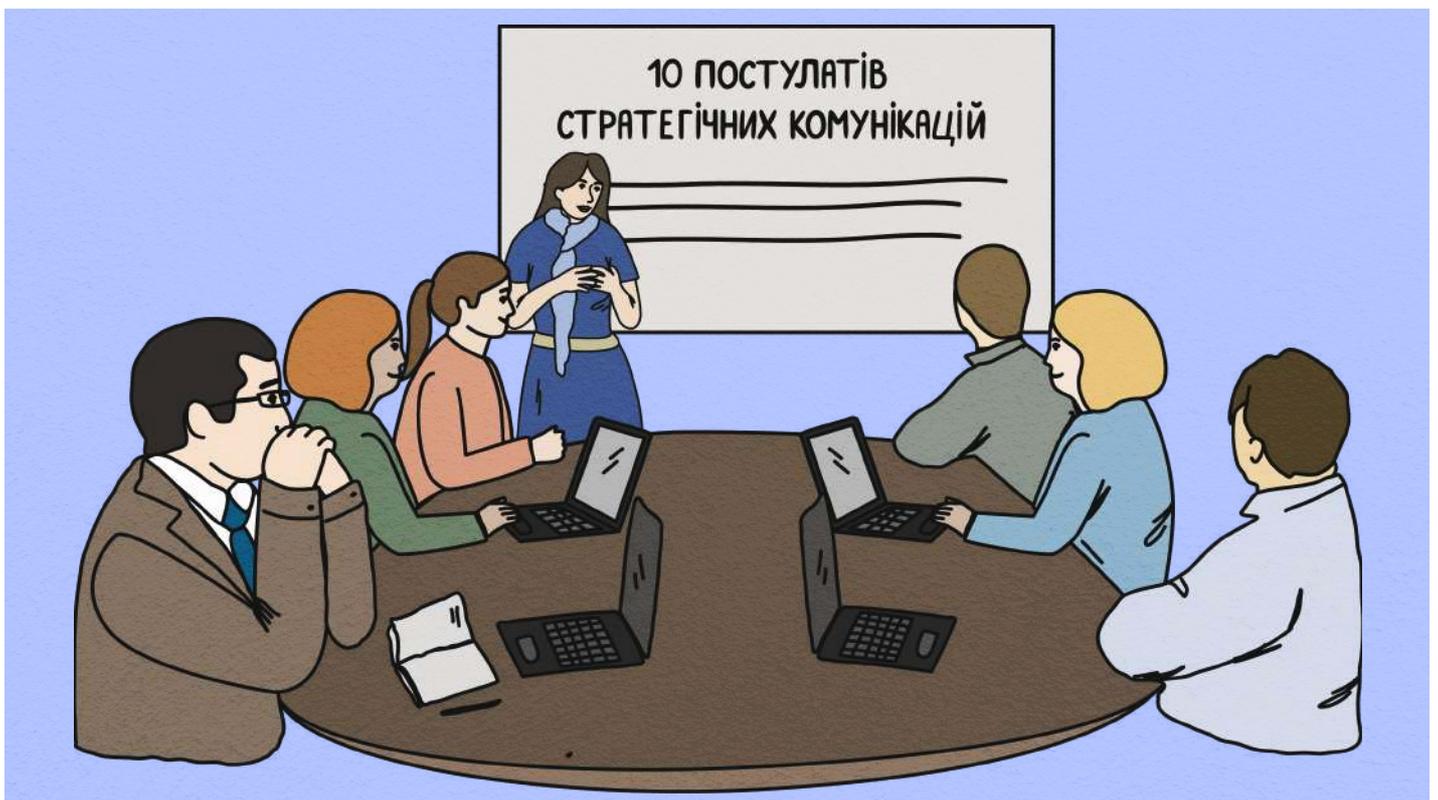
# Розвиток потенціалу

Комунікація не буде працювати без наявного якісного людського ресурсу. **Однією з ролей лідера в будь-якій команді є ідентифікація сильних гравців та інвестування в їх подальший розвиток.** Створити хорошу команду є непростим завданням, зокрема в публічному секторі, де гостро не вистачає ресурсу для залучення професійних кадрів.

У таких умовах потрібно працювати з тим, хто наявний, і максимально вкладати в розвиток як окремих осіб, так і цілої команди. В останні роки це можливо в Україні завдяки різноманітній допомозі з боку міжнародних організацій, донорів,

посольств та міжурядових програм. **Не треба нехтувати можливістю відправити свій персонал на освітні та тренінгові програми** чи профінансувати ефективно стажування за межами країни або посприяти підвищенню кваліфікації.

Уряд є потужною організацією з безліччю можливостей, і завдяки цьому влада теж може пропонувати в співпраці з різними інститутами платформу для навчання. **Людей потрібно залучати до процесу,** мотивувати, пояснювати, що вони є частиною великого організму, який безперервно пише нові сторінки історії держави.



## ПРОГРАМА

### “РОСІЙСЬКА ДЕЗІНФОРМАЦІЯ ТА СПОСОБИ ПРОТИДІЇ ЇЇ”:

-  гібридна війна та її складові;
-  інформаційна та кібербезпека;
-  неправдиві новини: виявлення, протидія та реагування.



## ПРОГРАМА

### “СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ. СТРАТЕГІЇ КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ”:

-  база стратегічних комунікацій;
-  комунікаційна стратегія;
-  кризові комунікації.



Тренінги від Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки.

В Україні реформа державного управління з метою підвищення продуктивності публічної служби ще триває. Це завдання покладено на Національне агентство з питань державної служби. Програми, погоджені з ним, спрямовані на формування або підвищення професійних знань і навичок, розвиток особистих якостей у державних службовців задля підвищення ефективності.

Агентство запустило “Портал управління знаннями”, на якому державні службовці можуть самостійно планувати навчання. Програми постійно оновлюються.

Наприклад, у листопаді 2022 року почали реалізовувати проєкт

із вивчення публічними службовцями англійської мови. Партнером є “EF Language Learning Solutions” – одна з найбільших міжнародних освітніх компаній. Вивчати курс можна на вже згаданому порталі управління знаннями.

У межах співпраці з ЄС створено багато можливостей для розвитку українських держслужбовців. Наприклад, навчальна платформа проєкту Natolin4Capacity Building. Тут публічні службовці мають можливість протягом 2022 – 2023 років безкоштовно пройти навчання онлайн за 16 курсами з різних аспектів функціонування ЄС, розвитку відносин ЄС та України.

## Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки теж пропонує дві навчальні програми, сертифіковані Національним агентством з питань державної служби

- \* Програма підвищення кваліфікації “Російська дезінформація та способи протидії їй” розроблена в співпраці з Проєктом ЄС “Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні” (EU4PAR) та Вищою школою публічного управління.
- \* Програма підвищення кваліфікації “Стратегічні комунікації в публічному управлінні. Стратегії кризового реагування” розроблена в співпраці з проєктом ЄС “Підтримка стратегічних комунікацій України” та Вищою школою публічного управління.

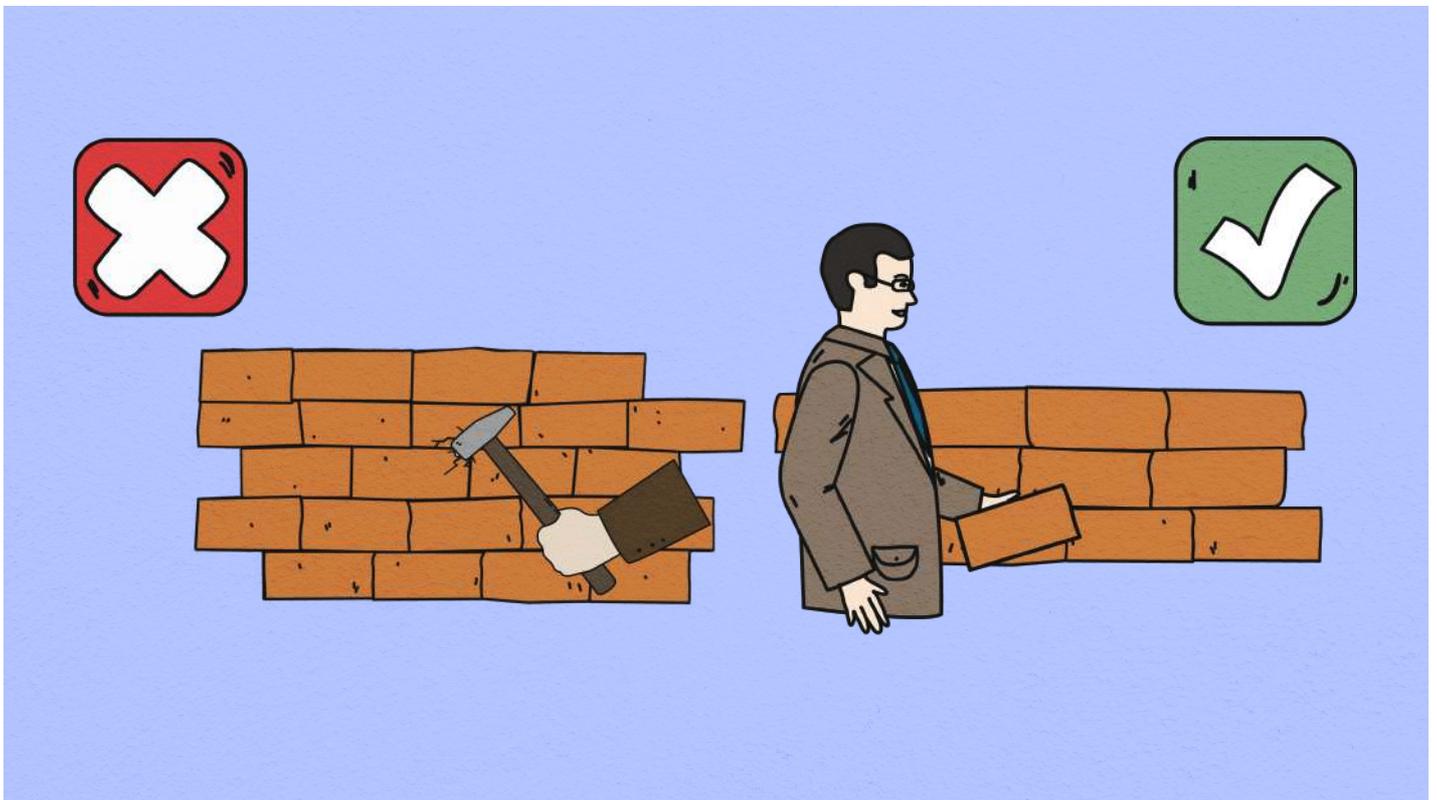
# Системна комунікація

Мова йде не про процес, а про комунікаційну роботу в межах системи. Публічний сектор з усіма складовими є одним цілим, єдиною системою. Відповідно й стратегічні комунікації потрібно розробляти для системи та її частин, але не для окремих одиниць – міністра, директора чи керівника департаменту.

Незалежно від того, хто очолить відомство, **стратегічна комунікація має покращувати систему**. Будь-який новий очільник мав би просто органічно влитися в уже працюючий механізм. Індивідуалізація в межах урядових стратегічних комунікацій несе загрозу нищення інституційної пам'яті, загрозу побудові та зміцненню вже існуючих інституцій.

Немає нічого поганого в тому, щоб хтось окремий мав своє бачення та побажання щодо системної комунікації, але в межах публічного сектору це **бачення та побажання мусить співпадати з уже напрацьованим**, як мінімум із чітко сформульованими напрямками розвитку держави.

Власний внесок вітається, але з урахуванням уже існуючої стратегії. Кожен державний службовець присягає на вірність народу України, а тим і системі, яка служить народу.



Ознайомитися з комунікаційною стратегією уряду Великої Британії можна в окремому його секторі Government Communication Services. Інформаційні матеріали про стратегію, місію, візію, розроблені стандарти та заплановані заходи можна завантажити, отримати доступ до навчання та долучитися до роботи.

Незалежно від того, хто очолював, очолює або очолюватиме уряд, представником якої політичної сили він буде і з якою ідеологією, розроблена стратегія та стандарти залишаються незмінними.

**Їхні комунікації підтримують пріоритети міністерств, а не окремих міністрів, забезпечують ефективну роботу державних послуг і покращують життя людей.** Британці на рівні місії надають комунікації роль одного з основних важелів у досягненні змін, поряд із законодавством, регулюванням, оподаткуванням і витратами.



Вони завжди орієнтовані на отримання фідбеку, тому наразі на ресурсі публічних сервісів Великої Британії анонсовано можливість для кожного ділитися ідеями та баченням щодо трансформації комунікацій до 2025 року, щоб вони найбільше відповідали запитам громадян.

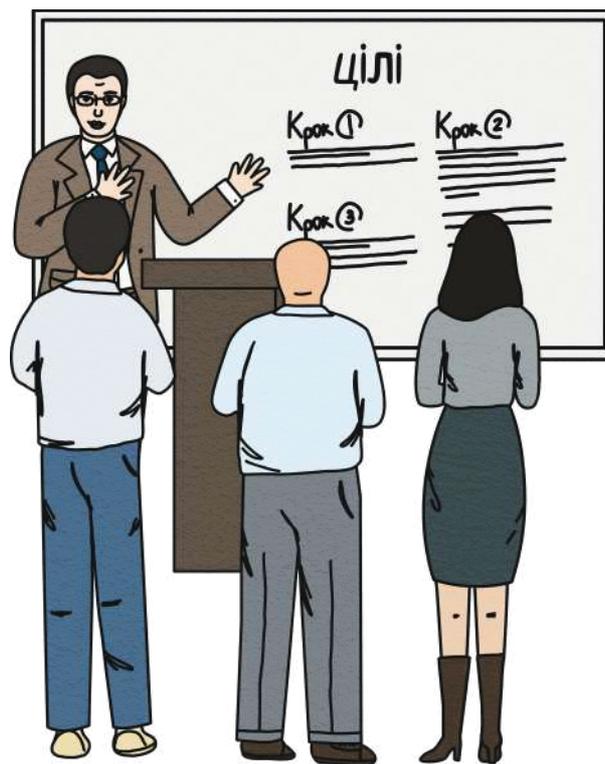


# Комунікація і теорія змін

Чому **теорія змін** важлива в контексті стратегічних комунікацій? У звіті Королівського інституту міжнародних відносин (Chatham House) “Стратегічні комунікації та національні інтереси” відзначається, що стратегічні комунікації повинні стати більш важливою складовою на найвищих рівнях управління, на ранній стадії розробки державних стратегій, під час реагування на кризу або під час надзвичайного стану та, як правило, однією з найважливіших складових формування політики.

Керол Вайсс (Carol Weiss), авторка першої публікації про теорію змін, міркувала: **відсутність чіткого розуміння та опису послідовності кроків, що ведуть до досягнення цілей програми, надзвичайно ускладнює оцінку її виконання.** Але ще гіршим є те, що відсутність такого розуміння й опису суттєво знижує вірогідність досягнення цілі програми.

Вайсс запропонувала **описувати сутність програми у вигляді ланцюжка кроків, кожен з яких завершується досягненням встановленого результату.** Цей ланцюг має починатися з діяльності в межах програми та вести до досягнення довгострокової цілі програми.



**Саме це і є теорія змін.** У вільному трактуванні це є один зі способів опису стратегії. Таким чином робимо висновок, що теорія змін є важливою для правильного комунікування самої стратегії, її суті та важливості. Ланцюжки кроків, про які говорить Вайсс, корелюють з узгодженістю та планом дій.

Якщо ми хочемо, щоб стратегічні комунікації стали більш важливою складовою на найвищих рівнях управління, неодмінно треба застосовувати теорію змін. Вона дає можливість чіткого вимірювання, за її допомогою легше й простіше оцінювати ефективність комунікацій, розуміти, що працює, а що не працює, і робити відповідну корекцію.

Реформа системи органів внутрішніх справ України розпочалася 2014 року й стала вдалим прикладом утілення теорії змін. До офіційного старту реформ про перетворення “Міліції” на “Поліцію” почали активно розповідати через ЗМІ. Робили це для того, щоб пояснити людям, навіщо необхідне реформування.

**За першим етапом** (інформаційної підготовки населення) розпочався другий – підготовка офіційних документів та створення позитивного іміджу реформованої структури. У поліцію почали активно запрошувати молодь, яку представляли новим поколінням, здатним змінити систему. Щоб заохотити людей, поліціантам пропонували більшу зарплатню. У липні 2015 року перші патрульні вийшли на роботу. Вони отримали новеньку форму та машини, зарплату 8 тисяч гривень, що в 3 – 4 рази перевищувала оклад середньостатистичного дільничного. Люди побачили картинку: молоді хлопці та дівчата в ідеальній фізичній формі, освічені й чемні.



**Наступний етап реформи** – переатестація. Владі треба було пояснити суспільству, навіщо працівникам МВС необхідна переатестація, та провести її.

Пояснити зуміли, а провести – не до кінця. Адже частина старих кадрів намагалася залишитися в системі будь-якими шляхами. Заговорили про корупцію. А тодішня голова Нацполіції Хатія Деканоїдзе підкреслила, що всю систему неможливо очистити лише однією хвилиною переатестації та цей процес має бути тривалим.

**Далі були** підвищення зарплат правоохоронцям, поява кіберполіції та реформування менш публічних сфер у системі.

І попри те, що не всі етапи вдалося провести так, як планувалося, за даними Центру Разумкова у 2014 році міліціонерам довіряли лише 5% українців, а вже у 2019-му році поліція мала прихильність 37,8% людей.

Станом на початок 2023-го року Національній поліції довіряють 58% українців.



