



АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ СУДЕБНЫХ СИСТЕМ В РАЗНЫХ СТРАНАХ

***Реда Молиене и Живиле Навицкайте-Бабкин,
эксперты по судебной коммуникации (Литва)***

г. Нур-Султан, 2021 г.



Данный материал разработан и издан при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID).



Автор несет ответственность за содержание издания, которое не обязательно отражает позицию USAID или Правительства США.

Анализ коммуникационных стратегий судебных систем в разных странах

Июнь, 2021 год

Подготовили: Реда Молиене и Живиле Навицкайте-Бабкин, эксперты по судебной коммуникации, Литва

Содержание

1.	Важность стратегической и скоординированной коммуникации	3
2.	Подготовка и реализация коммуникационной стратегии судов	7
2.1.	Анализ ситуации	7
2.2.	Цели и задачи коммуникации.....	9
2.3.	Принципы коммуникации.....	11
2.4.	Целевые группы	13
2.5.	Ключевые сообщения.....	13
2.6.	Коммуникационная активность и каналы.....	16
2.7.	Показатели коммуникации	22
2.8.	Координация и мониторинг	23
3.	Выводы и рекомендации	24
4.	Список литературы.	26

1. Важность стратегической и скоординированной коммуникации

В современных демократических государствах **коммуникационная деятельность судов стала неотъемлемой частью концепции доступа к правосудию и доверия общества к судебной власти**. Этот аспект взаимодействия судов с клиентами судов, общественностью, другими органами власти и СМИ интенсивно обсуждался и развивался как на национальном, так и на международном уровнях в течение последнего десятилетия. Международные организации, работающие в сфере правосудия, уделяют этой теме все больше и больше внимания.

Суть этой идеи очень хорошо раскрыта в речи судьи Верховного кассационного суда Республики Сербия г-жи Радмилы Драгичевич Дичич по случаю открытия судебного года Суда по правам человека в Страсбурге 26 января 2018 года: «Если суды и судьи не будут активно участвовать в распространении своей собственной истории о том, что они делают и как они это делают, они рискуют тем, что посыл, который получает общественность, может не быть правдивым, положительным или утвердительным, и очень часто он будет нарушать основные права

человека. Суды должны быть постоянным релевантным источником информации, иначе им придется иметь дело с половинчатой информацией, произвольным толкованием различных авторов и скандалами в СМИ. Хорошая и проактивная стратегия позволит создать электорат, который будет поддерживать и защищать суды. Общественное мнение о судах имеет большое значение, так как если общественность больше знает о судах, она будет больше доверять им. Прозрачность порождает уважение, в то время как секретность вызывает недоверие».¹

Консультативный совет европейских судей (CCJE) в своем Заключении №7 отметил, что: «Мы живем в мире коммуникаций, где работа учреждений является предметом постоянного общественного обсуждения, и где критика высказывается с меньшим почтением и большей готовностью, чем в прошлом. Стороны разбирательства и их адвокаты, иногда сотрудники полиции или другие лица, не стесняясь, публично комментируют текущие дела и решения. С точки зрения имиджа, все воспринимается как нечто само собой разумеющееся, и правосудие не может избежать этой тенденции. Каждая предполагаемая ошибка, скорее всего, привлечет широкое внимание с возможными пагубными последствиями для учреждений и тех, кто их представляет. В результате правосудие не может, как это было в прошлом, замкнуться в башне из слоновой кости, выносить решения без учета того, как они будут восприняты и поняты, и отстраненно и безучастно взирать на волнение народа и СМИ».²

Более того, коммуникация больше не воспринимается как просто реакция - ответ на запрос журналиста по конкретному делу или реакция на критику или нападки. Эффективная коммуникация как предпосылка общественного доверия стала сложным явлением, включающим в себя систему правильно спланированных и скоординированных проактивных мер. Концепция стратегической коммуникации как механизма, использующего коммуникационные возможности и преодолевающего коммуникационные вызовы, направленного на установление долгосрочных отношений между судебной властью и обществом для достижения поставленных целей, стала неотъемлемой частью повестки дня в деятельности судов.

Роль стратегической коммуникации в судебной системе была подчеркнута Европейской комиссией по эффективности правосудия (CEPEJ) в ее Руководстве по взаимодействию со СМИ и общественностью для судов и органов прокуратуры. В нем говорится, что «судебные учреждения

¹ Выступление г-жи Радмилы Драгичевич Дичич, судьи Верховного кассационного суда Республики Сербия, по случаю открытия судебного года Суда по правам человека в Страсбурге 26 января 2018 года. https://www.echr.coe.int/Documents/Speech_20180126_Dragicevic-Dicic_JY_ENG.pdf

² Заключение CCJE №7 (2005) «Правосудие и общество». <https://rm.coe.int/1680747698>

не могут просто улучшить свою коммуникацию на разовой основе, независимо от цели. Напротив, коммуникация должна быть частью общей стратегии, и она должна:

- информировать общественность не только о рассматриваемых делах, но и о судебной деятельности в целом
- принимать во внимание использование всех доступных средств коммуникации, включая новые технологии и соответствующие инструменты
- определять целевую аудиторию для каждого вида коммуникации (широкая общественность, специализированные СМИ, судьи и прокуроры, политики, адвокаты, студенты, стороны в процессе)
- определять ситуации, в которых каждая целевая группа нуждается в получении информации
- определить посыл, который судебный орган хочет донести».³

Тот же подход к необходимости проактивной плановой коммуникации судебной власти был подчеркнут в отчете Европейской сети советов по вопросам судебной власти (ENCJ) о правосудии, обществе и СМИ (2011-2012гг.). В нем говорится, что «всем странам рекомендуется разработать проактивный подход к СМИ. Этот подход должен быть направлен как на отдельные судебные дела, так и на всю судебную систему в целом».⁴

В ряде национальных судебных систем обсуждалась необходимость создания стратегических планов развития судебной системы и коммуникационных стратегий, отражающих стратегические цели судебной системы.

Некоторые страны разработали и приняли отдельные стратегии коммуникации судебной системы/сектора правосудия (например, Сербия, Литва, Латвия, Украина) и/или отдельных судов (Украина), в то время как другие интегрировали коммуникационную деятельность в общую стратегию судебной системы (например, Нидерланды) или не приняли отдельных документов, но признали необходимость проактивной коммуникации и поэтому разработали набор соответствующих решений (например, Великобритания, скандинавские страны). В любом случае, стратегическая коммуникация (либо формализованная в стратегических документах, либо основанная на общем согласии планировать и координировать коммуникацию

³ Руководство СЕПЕJ по взаимодействию со СМИ и общественностью для судов и органов прокуратуры (Принято на 31-м пленарном заседании СЕПЕJ, г. Страсбург, 3 и 4 декабря 2018 года). https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#_Toc524690257

⁴ Отчет ENCJ о правосудии, обществе и СМИ (2011-2012 гг.) https://www.ency.eu/images/stories/pdf/GA/Dublin/ency_report_justice_society_media_def.pdf

судов) гарантирует, что каждый, кто говорит или действует от имени судебной власти, должен знать «что», «как», «где» и «когда» говорить и действовать. Специфическая структура судебной системы, в которой суды, администрация судов, органы самоуправления, центральные администрации рассматриваются обществом как представители судебной власти, определяет важность координации.

Цель данного анализа - представить примеры и практику разных стран в отношении стратегической коммуникации, чтобы улучшить планирование стратегических коммуникаций в судебной системе. Поэтому **методология анализа основана на кратком представлении принципов и структуры этого планирования, а также на предоставлении конкретных примеров.**

Процесс стратегического планирования коммуникаций состоит из 7 шагов, разделенных на три этапа - (1) этап подготовки, (2) этап планирования и (3) этап реализации (этап, подтверждающий эффективность плана).

Подготовка состоит из нескольких основных этапов:

- ❑ проведение анализа ситуации
- ❑ установление принципов коммуникации
- ❑ постановка целей и задач
- ❑ определение целевых аудиторий
- ❑ создание ключевых сообщений, связанных с целями

Когда все стратегические моменты ясны, наступает время разработки плана:

- ❑ выбрать инструменты и каналы, определить ответственность,
- ❑ согласовать показатели и необходимые ресурсы.

И наконец, мы переходим к реализации, где самым важным аспектом является:

- ❑ эффективная координация и мониторинг.

Поэтому структура анализа главным образом основана на вышеупомянутой структуре планирования коммуникации (с соответствующими ссылками на коммуникационные решения различных стран), т.е.: анализ ситуации; принципы коммуникации; цели и задачи коммуникации; целевые группы; ключевые сообщения; коммуникационные мероприятия и каналы; показатели коммуникации; координация и мониторинг.

2. Подготовка и реализация коммуникационной стратегии судов

2.1 Анализ ситуации

Хотя проблемы судебных систем кажутся схожими в большинстве стран, всегда есть конкретные политические, экономические, социальные аспекты, которые влияют на среду, в которой судам приходится действовать и общаться.

Поэтому, **прежде чем разрабатывать стратегические направления коммуникации, необходимо проанализировать контекст страны и судебной системы.** Это делается разными способами и с использованием различных источников: специализированных общественных опросов, с опорой на мнения и исследования экспертов по экономике, политике, юристов, социологов, психологов. Часто привлекается и судейское сообщество, особенно если используется SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы).

Например, в проекте коммуникационной стратегии украинской судебной системы на 2 года (разработанном экспертами USAID) проводится обширный анализ статуса-кво украинской судебной системы, ее коммуникационных навыков и практики, а также общего контекста государства:

«Судебная власть в Украине имеет достаточно разветвленную структуру. Помимо судов различной специализации, подведомственности и территориальной юрисдикции во главе с Верховным судом, который является высшим судом государства, существуют еще органы судебного управления и самоуправления, каждый из которых имеет свой круг полномочий <...> Поскольку реализация единой коммуникационной стратегии судебной власти Украины предполагает скоординированную работу, направленную на взаимное усиление компонентов системы, необходимо четкое и последовательное согласование действий судебных органов как отдельных коммуникаторов из одного источника - судебной власти Украины. Однако текущая ситуация не всегда демонстрирует согласованность и взаимопонимание между ними. В настоящее время судебная власть Украины не имеет единой информационной политики и не уделяет достаточного внимания внутренним коммуникациям, которые определяют микроклимат в системе и существенно влияют на эффективное исполнение правосудия. <...> Как правило, существует высокая степень недоверия к словам и действиям власти, а в современной Украине - она чрезвычайно высока. Для общества украинский суд сегодня — это, прежде всего, коррупция и проволочки. Это характеристики, которые зачастую основаны на стереотипных представлениях, поскольку большая часть населения не сталкивается с системой судопроизводства, на которой формируется отношение общества к судебной системе».

Например, в случае с Данией, граждане этой страны имеют самый высокий уровень доверия к своим судам в Европе (в 2014 году среди 47 стран Европейского Совета), и уровень доверия даже вырос за последние десять лет.⁵ Этот контекст, вероятно, может быть причиной того, что не нужно разрабатывать обширные коммуникационные стратегии. Однако взаимодействие со СМИ по-прежнему остается на повестке дня датских судов: «При любых обстоятельствах Дания как общество, основанное на верховенстве закона, не может функционировать адекватно, если информация о судебных процедурах не будет коммуникативной задачей, которую должны решать СМИ в сотрудничестве с судебной системой. По этой причине в своей коммуникационной политике датские суды предлагают, чтобы судебные органы, соблюдая профессиональную тайну, помогали репортерам, предоставляя им справочную информацию, например, о юридической практике в той или иной области. Это может помочь обеспечить компетентное и адекватное информирование общественности о разбирательствах и решениях по конкретным делам. Коммуникационная политика включает некоторые советы по взаимодействию с прессой. Для нас важно, чтобы общественность и пресса, насколько это возможно, получали одинаково хорошее отношение во всей Дании».⁶

Для примера SWOT-анализа см. ниже SWOT-анализ литовской коммуникационной стратегии судов на 2017-2020 годы:

SWOT-анализ (Литва)

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Налаженная система и структура коммуникаций. Улучшение подхода судей к важности коммуникации. Уникальность информации, которой обладают суды. Всеобъемлющий первичный источник информации. Сильное сотрудничество с другими государственными органами.</p>	<p>Отсутствие навыков и опыта у сотрудников суда. Отсутствие последовательного подхода к коммуникационной деятельности. Недостаточные финансовые и человеческие ресурсы. Отсутствие личных контактов с журналистами. Медленная реакция в кризисных ситуациях.</p>
Возможности	Угрозы

⁵ <https://domstol.dk/media/1634/a-closer-look-at-the-courts-of-denmark.pdf>

⁶ <https://www.scandinavianlaw.se/pdf/51-27.pdf>

<p>Развитие профессионализма сотрудников суда. Использование широкого спектра информационных каналов (интернет, социальные сети, видеотрансляции и т.д.). Предоставление информации в удобной для пользователя привлекательной форме. Повышение эффективности предоставления информации. Планирование и подготовка к коммуникации.</p>	<p>Инциденты и кризисы, оставшиеся без должной реакции. Атаки и провокации заинтересованных групп, политическое давление. Недопонимание между участниками судебной системы (например, судами и Национальной администрацией судов). Потеря профессионалов (опытные коммуникаторы покидают суды).</p>
--	---

2.2 Цели и задачи коммуникации

Обычно цель коммуникационной стратегии, концептуальных документов или коммуникационной активности (в случаях, когда для судебной системы не принимаются отдельные коммуникационные стратегии) **как основная идея, то, чего судебная система стремится достичь в долгосрочной или среднесрочной перспективе, связана, в частности, со следующими аспектами:**

- повышение прозрачности (Сербия, Нидерланды),
- содействие эффективной работе судебной системы (Латвия)
- укрепление подотчетности судебной системы (Сербия)
- создание положительного имиджа суда и повышение его авторитета в обществе (Латвия)
- повышение доверия общества к судам как профессиональному и открытому институту (Литва)
- обеспечение единства коммуникационной политики судебной системы и совершенствование коммуникационных технологий, используемых судебной властью (Украина)
- поддержание верховенства права и беспристрастное, быстрое и эффективное отправление правосудия (Великобритания).⁷

Любая из вышеперечисленных целей предполагает общую идею, которая является ключом к независимой и подотчетной судебной системе - доверие общества к судам как гаранту прав человека и верховенства права.

Далее определяются задачи по достижению цели. **Хотя цель стратегических коммуникаций**

⁷ Это выражается в описании роли судебной канцелярии, которая подотчетна лорду-главному судье и старшему председателю трибуналов, оказывает поддержку судебной власти «в поддержании верховенства закона и отправлении правосудия беспристрастно, быстро и эффективно»; <https://www.judiciary.uk/about-the-judiciary/training-support/jo-index/corp-comms/>

различных судебных органов отражает схожую идею, задачи по ее достижению варьируются в зависимости от контекста страны и наиболее актуальных проблем судебной системы.

Например, в коммуникационной стратегии литовских судов выделяют следующие цели:

1. Эффективно информировать общество о профессиональной деятельности судей и работников суда. Судебные решения - основной источник информации о деятельности судов, общество доверяет решению, когда оно понятно. Поэтому важно профессионально разъяснять, комментировать судебные решения. Для этого институт пресс-судей должен быть усилен (тренинги, координация и т.д.).
2. Повысить прозрачность и устойчивость к влиянию политиков, СМИ и групп интересов. В случаях, когда общественная информация или критика в адрес судов является необоснованной и искажает истинные факты и ситуации, суды должны реагировать, а иногда и предотвращать такие случаи, комментируя, предоставляя информацию, открыто отвечая на вопросы, поднятые обществом.
3. Формировать образ суда как института, обеспечивающего психологическую и физическую безопасность участников дел (особенно жертв преступлений, уязвимых свидетелей и т.д.). Мониторинг СМИ показывает, что информация, связанная с социальной ответственностью судов, позитивно воспринимается обществом. Таким образом, инициативы социальной ответственности (волонтерская сеть, дни юридических консультаций в сотрудничестве с другими юристами и т.д.), необходимо продвигать и дальше.
4. Формировать образ суда как привлекательного работодателя путем укрепления внутренней коммуникации и организационной культуры в судах. Эффективный обмен информацией внутри организации, формирование команды, четкое распределение обязанностей, наделение руководства полномочиями повышает командный дух, мотивацию сотрудников, улучшает управляемые процессы, повышает качество работы, удовлетворенность клиентов и улучшает общественное мнение и оценку учреждения.

Некоторые похожие цели можно найти и в украинских стратегических коммуникациях:

1. Взаимодействовать со СМИ и журналистами для общения с целевыми аудиториями
2. Взаимодействовать с общественностью вне СМИ, через прямой доступ к целевым аудиториям
3. Активизировать работу пресс-центра судебной системы и Комитета по коммуникациям судебной системы
4. Повысить профессионализм работы пресс-службы судов
5. Улучшить работу пресс-службы суда

6. Улучшить работу судьи-спикера

Латвийская стратегия перечисляет довольно обширное количество подцелей (целей) судебной коммуникации:

1. Содействовать доверию общества к суду;
2. Достичь уверенности общества в справедливом, независимом и компетентном суде;
3. Достичь чувства уверенности в том, что суд обеспечивает профессиональное и доверительное отношение;
4. Содействовать верховенству права, повышая осведомленность общественности о том, что противоправная деятельность должна оцениваться в ходе судебного разбирательства;
5. Способствовать пониманию общественностью судебного разбирательства;
6. Повысить осведомленность общественности о том, что разрешение споров следует искать и во внесудебном порядке;
7. Способствовать взаимному сотрудничеству между судебными учреждениями и в рамках одного учреждения;
8. Способствовать пониманию работниками судебной системы своей роли в развитии судебной системы и добиться их отзывчивости во взаимодействии с общественностью;
9. Способствовать повышению престижа и уважения профессии судьи.

В то время как голландский подход к коммуникационной цели повышения прозрачности очень специфичен - полная телевизионная трансляция ряда крупных судебных дел.

2.3 Принципы коммуникации

В некоторых стратегических или других документах по коммуникации **особое внимание уделяется принципам коммуникации как основе для построения последовательной и устойчивой системы коммуникации.**

Например, в стратегическом документе Литвы подчеркиваются следующие принципы:

- Прозрачность, гласность и эффективность. Суды должны обеспечивать своевременную гласность своей деятельности и решений, предоставлять и объяснять обоснование решения, комментировать повседневные и кризисные ситуации, представлять обществу информацию о деятельности судов.
- Независимость и беспристрастность. Судьи и сотрудники судов должны отстаивать независимость суда в СМИ, в общении с журналистами и обществом, не проявлять предвзятости, беспристрастно вести себя в конфликтных ситуациях, избегать выражения

личного мнения по отдельным делам.

- Конфиденциальность. При предоставлении информации и общении судьи и работники суда не могут разглашать конфиденциальную информацию.

- Профессионализм. Суды должны обеспечивать высокий уровень качества предоставления информации: пресс-релизы должны быть представлены в структурированном, кратком, ясном виде, без сложной юридической терминологии, комментарии на публике должны четко передавать ключевой посыл.

В латвийском стратегическом документе, наряду с вышеупомянутыми принципами, такими как предоставление достоверной, полной, точной и оперативной информации, простых и понятных сообщений (без сложной юридической терминологии), можно принять во внимание следующие дополнительные принципы:

- Коммуникация должна быть стратегической и целенаправленной - суд должен предоставлять информацию СМИ по собственной инициативе, а не только в ответ на вопросы, задаваемые СМИ.

- Информация важна и актуальна - темы, по которым суд предоставляет информацию, выбираются в соответствии с текущими событиями в обществе или с учетом того, какая информация необходима целевой аудитории.

- Обратная связь - общественные интересы, установленные в ходе регулярного анализа содержания и вопросов СМИ, поданных жалоб и изучения общественного мнения, должны учитываться в процессе коммуникации.

- Равные возможности - при предоставлении информации должны быть обеспечены равные возможности получения информации с учетом потребностей и роли каждой целевой аудитории.

- Реакция на репутационный кризис - неэтичный, непрофессиональный или иной образ действий судьи или работника суда, не соответствующий правовым нормам, который привлек внимание общественности и создает угрозу для репутации, должен быть рассмотрен в порядке, предусмотренном правовыми нормами (например, институтами судебного самоуправления), с информированием общественности о принятых решениях.

Ни в одном из проанализированных документов координация коммуникации в судебной системе прямо не указана в числе принципов. Однако этот аспект имеет решающее значение для построения эффективной системы коммуникации. Поэтому было бы целесообразно принять его во внимание.

2.4 Целевые группы

Сегментация целевых групп очень важна для целенаправленной коммуникации и эффективной работы с населением. Это позволяет точно определить ключевые сообщения, планировать мероприятия, направленные на удовлетворение конкретных потребностей и ожиданий целевой группы, корректировать каналы.

Список целевых групп в большинстве анализируемых стран схож и охватывает следующие целевые группы:

- сообщество судов
- другие органы государственной власти
- смежные профессии/юридическое сообщество (прокуроры, адвокаты и т.д.)
- участники процесса (клиенты судов/пользователи судебных услуг)
- общественность (организации гражданского общества, активисты, НПО, граждане)
- средства массовой информации
- иностранные партнеры (судебные органы других стран, международные организации и доноры).

2.5 Ключевые сообщения

Ключевые сообщения содержат основную идею, которая предназначена для донесения до различных целевых аудиторий и адаптирована к различным коммуникационным мероприятиям и инструментам, например:

- Суды справедливы, беспристрастны и независимы
- Суды существуют для защиты граждан и их прав
- Суды прозрачны и доступны
- Судьи несут ответственность на самом высоком уровне
- Равное правосудие по закону⁸

⁸ Выступление г-жи Радмилы Драгичевич Дичич, судьи Верховного кассационного суда Республики Сербия, по случаю открытия судебного года Суда по правам человека в Страсбурге 26 января 2018 года.

В качестве хорошего примера формулирования ключевых сообщений с кратким изложением (информативные сообщения) и целевой группы можно взять проект коммуникационной стратегии украинской судебной системы (см. ниже)

Ключевые сообщения	Информативные сообщения	Целевая аудитория
Судья независим и принимает решение в соответствии с законом	демонстрация конкретных примеров независимости судей	пользователи судебных услуг, широкая общественность
Суд — это защита и соблюдение прав человека и гражданина	демонстрация конкретных примеров защиты прав человека	пользователи судебных услуг, широкая общественность
Система судопроизводства постепенно реформируется	демонстрация конкретных примеров реформ в судебной системе (внедрение электронного суда, единого контактного центра для граждан, результаты квалификационных отборов, аттестация судей и другие вопросы, интересующие общественность)	пользователи судебных услуг, широкая общественность, международные доноры, общественные организации и активисты
Условия работы в судах как для судей, так и для граждан постепенно улучшаются	демонстрация конкретных примеров улучшения качества услуг с точки зрения получателя судебных услуг	пользователи судебных услуг, широкая общественность
Давление общественности, СМИ, угрозы жизни и безопасности судьи негативно влияют на независимость судебной власти	демонстрация конкретных примеров угроз в адрес судей, агрессивных участников митингов, заказных материалов в прессе	пользователи судебных услуг, широкая общественность, международные доноры, общественные организации и активисты
Судья — это человек, который психологически устойчив и способен нести риски профессии, чтобы оставаться независимым	демонстрация конкретных портретов ярких фигур судей	широкая общественность общественные организации и активисты судьи, присяжные
Судья несет ответственность за решение, а отдельное мнение судьи в решении коллегии является поводом для обсуждения в	демонстрация публичного обсуждения конкретных примеров особого мнения судьи с участием адвокатов, ученых, авторитетных представителей	широкая общественность юридическое сообщество судья присяжные

юридическом сообществе отсутствия права, различных толкований норм права	судейского сообщества	
Суд гарантирует равенство возможностей при доказывании права или обжаловании	демонстрация конкретных примеров защиты прав человека	широкая общественность
Реформа судебной системы Украины направлена на уменьшение политической зависимости судов, борьбу с коррупцией, обеспечение украинских судов компетентными и добродетельными кадрами	демонстрация конкретных примеров успешного проведения реформ	широкая общественность юридическое сообщество международные доноры
Масштабная переаттестация действующих судей повышает уровень компетентности суда	демонстрация фактов переаттестации, успешных и неуспешных для конкретных судей	широкая общественность юридическое сообщество, международные доноры
Прозрачная система расчета доходов судей и членов их семей, невозможность доказать законность получения средств или имущества - причина увольнения, средство для улучшения судебного состава	демонстрация конкретных примеров успешного декларирования материального положения	широкая общественность международные доноры
Суд является партнером, а не антагонистом общества	демонстрация судом конкретных примеров партнерства и внимания к простому человеку	широкая общественность
Судебная система является прозрачной, социально ответственной и подотчетной обществу	демонстрация конкретных примеров прозрачности и отчетности перед общественностью о работе суда	широкая общественность общественные активисты, международные доноры
Потребность общества в справедливости сможет удовлетворить обновленная судебная система Украины	демонстрация успеха судебной реформы	широкая общественность общественные активисты

2.6 Коммуникационная активность и каналы

Стратегические коммуникационные цели реализуются с помощью коммуникационной активности. Таким образом, **даже если некоторые мероприятия общего характера могут быть использованы для решения нескольких задач, например, пресс-релизы, предоставление информации и т.д., большинство из них должны быть четко направлены в соответствии с поставленной целью.**

В этой связи было бы полезно принять во внимание выводы и рекомендации упомянутых международных организаций, работающих в сфере правосудия.

Например, Консультативный совет европейских судей (CCJE) предложил следующие прямые инициативы судов с общественностью⁹:

- создание в судах офисов, отвечающих за прием и информационные услуги;
- распространение печатных материалов, открытие интернет-сайтов под ответственностью судов;
- организация судами календаря образовательных форумов и/или регулярных встреч, открытых, в частности, для граждан, организаций общественных интересов, политиков, студентов («программы по информированию общественности»).

Консультативный совет европейских судей (CCJE) рекомендует следующее для улучшения контактов между судами и СМИ¹⁰:

- укреплять понимание их соответствующих ролей;
- информировать общественность о характере, масштабах, ограничениях и сложностях судебной работы;
- исправлять возможные фактические ошибки в сообщениях о некоторых делах.

Европейская комиссия по эффективности правосудия (CEPEJ) указывает следующие инструменты коммуникации, имеющиеся в распоряжении судебных органов¹¹:

- пресс-релиз: позволяет предложить информацию, которую суды в принципе намерены

⁹ Заключение CCJE №7 (2005) «Правосудие и общество». <https://rm.coe.int/1680747698>

¹⁰ См. выше

¹¹ Руководство CEPEJ по взаимодействию со СМИ и общественностью для судов и органов прокуратуры (Принято на 31-м пленарном заседании CEPEJ, г. Страсбург, 3 и 4 декабря 2018 года). https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#_Toc524690257

одновременно распространить среди широкой общественности;

- пресс-конференция: позволяет сразу же взаимодействовать с представителями СМИ;
- интервью, данное журналисту судьей, прокурором или пресс-секретарем: в качестве предварительного условия для интервью судья, прокурор или пресс-секретарь может потребовать проверить сделанные ссылки перед публикацией; каждый судебный орган должен определить, кто имеет право брать интервью;
- письменные ответы на письменные вопросы: внутренние правила должны определять компетенцию и процедуры для таких ответов; коммуникация должна быть адаптирована к типу соответствующего СМИ;
- веб-сайт (и/или приложение): организация и деятельность учреждения; предстоящие слушания и события; другие новости учреждения;
- социальные сети: непосредственно доступны для очень широкой общественности и охватывают определенные сегменты и группы общественности;
- конференции и общественные дебаты на темы, касающиеся правосудия;
- записанные сообщения: информируют общественность об общей судебной деятельности и отдельных ее аспектах; передаются по телевидению или через Интернет (YouTube);
- для общей информации о судебной деятельности: документация, доступная общественности, информационные стойки, дни «открытых дверей»;
- трансляция конкретных судебных заседаний и/или постановлений.

В стратегическом документе Литвы для каждой цели запланированы конкретные мероприятия/меры:

Задача 1 - эффективное информирование общества о профессиональной деятельности судей и работников судов.

Мероприятия:

- организовать тренинги для судей-спикеров
- обновить веб-сайты судов
- усовершенствовать портал электронных услуг, сделав его более удобным для пользователей

- запустить радиопередачу «Комментарий судьи»
- продолжить мониторинг средств массовой информации
- регламентировать видеосъемку в судах
- издать брошюру о медиации
- и т.д.

Задача 2 - повышение прозрачности и устойчивости к влиянию политиков, СМИ и групп интересов.

Мероприятия:

- организовать совместные тренинги для коммуникаторов судов и правоохранительных органов
- инициировать дискуссии о независимости суда и сотрудничестве властей с Аппаратом Президента, депутатами Парламента, Министерством юстиции и т.д.
- содействовать диалогу с другими ветвями власти путем создания Консультативного совета
- и т.д.

Задача 3 - формирование имиджа суда как института, обеспечивающего психологическую и физическую безопасность участников дел (особенно жертв преступлений, уязвимых свидетелей и т.д.).

Мероприятия:

- укреплять сеть волонтеров в судах
- содействовать сотрудничеству с НПО, работающими в области борьбы с торговлей людьми, домашним насилием и т.д.
- предоставлять информацию и инициировать дискуссии по конкретным вопросам семейных дел и другим чувствительным темам
- и т.д.

Задача 4 - укрепление внутренней коммуникации и организационной культуры в судах.

Мероприятия:

- проводить ежегодные встречи работников судов различных профессий для обмена опытом и

лучшими практиками

- проводить тренинги для председателей судов по вопросам лидерства, управления человеческими ресурсами
- улучшить интранет судов
- провести опрос сотрудников о микроклимате в судах
- внедрить наставничество в судах

Подобный подход присутствует и в украинском проекте стратегического документа. Однако следует отметить, что существует очень обширный список различных мероприятий, предусмотренных в связи с целями, что иногда может стать препятствием для целенаправленной, адресной, эффективной реализации стратегии:

Взаимодействие со СМИ и журналистами для общения с целевой аудиторией:

- давать точные и качественные ответы на запросы всех СМИ и журналистов;
- наладить адресную работу со СМИ, сформировав медиа-карту центральных и местных СМИ, информационных агентств, электронных информационных ресурсов и т.д.;
- составить справочник контактных лиц и организаций местных СМИ, которые регулярно приглашаются на встречи;
- предоставлять качественные пресс-релизы, готовые информационные материалы, предлагать темы для освещения спикерам местных СМИ, которым всегда не хватает информации;
- организовывать брифинги, пресс-конференции;
- и т.д.

Взаимодействие с общественностью вне СМИ, через прямой доступ к целевой аудитории:

- готовить и распространять разъяснительную и просветительскую инфографику и другую информационную продукцию;
- выступать перед населением; осуществлять «выходы в народ»;
- участвовать в общественных дискуссиях на темы, касающиеся судебной системы;
- комментировать события, явления, процессы из других сфер жизни общества, но только те, где позиция судебной власти является экспертной;
- публиковать отзывы людей, удовлетворенных деятельностью судебной системы, ведь общественности всегда будет интересен положительный опыт взаимодействия с судом;

- и т.д.

Совершенствование работы пресс-службы суда:

- разработать шаблоны, инструкции по выполнению информационно-коммуникационной работы пресс-секретаря, чтобы система работала без человеческого фактора, так как существует текучка кадров среди пресс-секретарей;
- разработать должностные инструкции для пресс-секретаря;
- внедрить оценку качества работы пресс-службы и разработать систему поощрения и награждения лучших пресс-секретарей;
- усовершенствовать систему подготовки пресс-секретарей;
- и т.д.

Совершенствование работы судьи-спикера:

- разработать инструкции по информационно-коммуникационной работе судьи-спикера, чтобы система работала без человеческого фактора и не зависела от текучки кадров;
- ввести оценку качества работы судьи-спикера и разработать систему поощрения и награждения лучших судей-спикеров;
- усовершенствовать систему подготовки судей-спикеров.

Следует отметить, что в большинстве стран, имеющих формальные стратегические документы или не имеющих таковых, особое внимание уделяется развитию системы пресс-судей и управлению кризисной ситуацией как очень важных и специфических инструментов эффективной коммуникации.

Что касается института пресс-судей, то общей тенденцией во многих европейских странах является использование этой возможности. В 2012 году появилось значительное количество стран, создавших институт пресс-судей на национальном/региональном уровне: Австрия, Болгария, Дания, Англия и Уэльс, Венгрия, Нидерланды, Норвегия, Польша и Румыния.¹² До сегодняшнего дня список стран увеличивался (Литва, Финляндия, Латвия и т.д.).

Одним из примеров хорошо отлаженной системы медиа-судей является Норвегия, где существует специальная группа/сеть, состоящая из судей, «которые специально обязались быть доступными для журналистов. Они могут помочь СМИ с заявлениями или объяснениями, которые требуются от судьи».¹³ Контакты членов группы опубликованы на сайте Управления норвежских судов, так что

¹² Отчет ENCJ о правосудии, обществе и СМИ (2011-2012 гг.)

https://www.ency.eu/images/stories/pdf/GA/Dublin/encj_report_justice_society_media_def.pdf

¹³ <https://www.domstol.no/en/Press-services1/media-judges/>

любой представитель СМИ может напрямую связаться с любым членом группы.

Другим важным аспектом/инструментом стратегической коммуникации является подготовка к коммуникации кризисных ситуаций, которые происходят независимо от проактивной коммуникации (индивидуальное неэтичное поведение судьи и т.д.) и иногда не зависят от действий судебной системы (пандемия, крах информационных систем и т.д.). Готовность к решению кризисных ситуаций (включая, например, создание кризисной группы) также подчеркивается в Руководстве СЕРЕJ по взаимодействию со СМИ и общественностью для судов и органов прокуратуры.¹⁴ Этот вопрос должен стоять на повестке дня при создании стратегической системы коммуникации.

Обобщая существующие примеры деятельности/инструментов, можно представить следующий список для выбора:

- Положение о предоставлении информации общественности и СМИ / о доступе СМИ к судебным заседаниям (видеозапись объявления судебных решений и т.д.)
- Руководство для работников суда по взаимодействию со СМИ
- Комментарии пресс-секретарей, пресс-судей
- Дни открытых дверей
- Встречи с журналистами
- Встречи с НПО и представителями общественности
- Пресс-конференции, брифинги
- Тренинги для пресс-секретарей, пресс-судей
- Сотрудничество с партнерами
- Создание коммуникационной антикризисной группы и алгоритм ее координации
- Руководство по коммуникации в социальных сетях
- Совместные медиапроекты
- Общественные опросы
- Отчеты / аналитические материалы / исследования
- Образовательные материалы (видео, инфографика)
- Сообщения: объявление для прессы, пресс-релиз, комментарий, интервью, посты в социальных сетях, участие в дискуссиях, аналитическая статья, экспертное мнение.

Каналы коммуникации судов схожи во всех современных судебных органах. Некоторые страны

¹⁴ https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#_Toc524690257

отдают приоритет традиционным каналам, таким как веб-сайты, пресс-релизы в СМИ, публикации, например, команда Судебной канцелярии Великобритании отвечает за развитие и поддержание следующих основных каналов коммуникации:

- интранеты - судебный интранет (включая управление подписками судебных органов, предоставление технической поддержки пользователям и регулярную рассылку оповещений) и интранет Судебной канцелярии
- веб-сайты - включая общедоступный веб-сайт Судебной системы Англии и Уэльса и связанные с ним общедоступные сайты
- публикации - набор и организация печати и публикации публикаций судебных органов и Судебной канцелярии.

Более того, **социальные сети (как институциональные, так и личные аккаунты), видеосвязь по различным каналам (подкасты в фейсбуке, YouTube и т.д.), прямое общение через социальные инициативы (наставничество, волонтерство и т.д.)** стали неотъемлемой частью коммуникации судов. Новые формы и каналы дают возможность охватить молодую аудиторию, просветить ее и провести дискуссию.

Таким образом, сейчас список каналов может быть следующим:

- Официальные сайты
- СМИ (пресс-релизы, отчеты, пресс-конференции, брифинги, комментарии и т.д.)
- Социальные сети (аккаунты судов, подкасты, видеосообщения, дискуссионные группы)
- Индивидуальное общение (социальные сети, преподавание в школах, университетах и т.д.)
- Интранет (для внутренней коммуникации и управления кризисными ситуациями)
- Прямая коммуникация (волонтеры в судах, информационные материалы, распространяемые среди соответствующих целевых групп, инициативы: день с судьей, день открытых дверей и т.д.)

2.7 Показатели коммуникации

Имея полное представление о разнообразии каналов коммуникации и мероприятий/инструментов, используемых для достижения задач и цели, важно установить показатели и ресурсы (временные, финансовые и человеческие), которые потребуются для осуществления коммуникационной деятельности.

Существует два типа показателей: количественные и качественные. Оба они должны соответствовать цели(-ям). Как уже было сказано выше, как правило, в судебных

коммуникационных стратегиях основной целью является повышение доверия общества к судебной власти. Поэтому **уместно будет установить количественные показатели, измеряющие эффективность коммуникационной деятельности (например, охват СМИ - количество публикаций/статей/комментариев в СМИ; количество посетителей сайта суда; количество подписчиков аккаунта суда в фейсбуке и т.д.), и качественные показатели для измерения того, насколько достигнута главная стратегическая цель (например, повышение уровня общественного доверия на определенный процент).** Что касается инструментов для измерения результатов, то можно использовать мониторинг СМИ, общественные опросы, изучение мнения определенных аудиторий и т.д.

В качестве примера, в стратегическом документе Литвы указано, что результатом, который должен быть достигнут, является повышение доверия населения к суду на 15 % за четыре года реализации стратегии, согласно данным ежегодного общенационального опроса населения «Vilmorus».

2.8 Координация и мониторинг

Последним важным аспектом реализации стратегии является эффективная координация и мониторинг всех мероприятий. Очень важно установить четкие обязанности и достичь общего согласия относительно органа, отвечающего за координацию.

Консультативный совет европейских судей отмечает, что «роль координатора различных местных инициатив, а также продвижения общенациональных «просветительских программ» должна быть отведена независимому органу <...>. Этот независимый орган может также, путем привлечения профессионалов с подготовленными ресурсами, удовлетворять более сложные информационные потребности, исходящие от политиков, ученых, групп общественных интересов».

Как отмечается в проекте стратегического документа украинской судебной коммуникации, «стратегическая коммуникация требует синхронизации наиболее важных тем, сообщений и образов для воздействия на целевую аудиторию, а также синхронизации коммуникационных действий отдельных органов судебной системы Украины. Только координация усилий и шагов обеспечит условия для реализации принципа «единого голоса» в общении с целевой аудиторией, что является наиболее перспективным способом достижения цели коммуникационной стратегии судебной системы Украины».

Например, в Литве Отдел коммуникации Администрации национальных судов вместе с Комитетом по коммуникации Судебного совета уполномочены координировать реализацию стратегических

целей и задач судебной коммуникации.

3. Выводы и рекомендации

1. Коммуникация больше не воспринимается как просто реакция - ответ на запрос журналиста по конкретному делу или реакция на критику или нападки. Эффективная коммуникация как условие общественного доверия стала комплексным явлением, включающим в себя систему правильно спланированных и скоординированных проактивных мер.
2. Некоторые страны разработали и приняли отдельные стратегии коммуникации судебной системы/сектора правосудия (например, Сербия, Литва, Латвия, Украина) и/или отдельных судов (Украина), в то время как другие интегрировали коммуникационную деятельность в общую стратегию судебной системы (например, Нидерланды) или не приняли отдельных документов, но признали необходимость проактивной коммуникации и поэтому разработали набор соответствующих решений (например, Великобритания, скандинавские страны).
3. Процесс стратегического планирования коммуникации состоит из 7 шагов, разделенных на три этапа - (1) подготовительный этап: проведение анализа ситуации, создание коммуникации, постановка целей и задач, определение целевых аудиторий, создание ключевых сообщений, связанных с целями; (2) этап планирования: выбор инструментов и каналов, определение показателей и необходимых ресурсов; (3) этап реализации - координация и мониторинг.
4. Обычно коммуникационная цель связана, *в частности*, со следующими аспектами: повышение прозрачности, содействие эффективной работе судебной системы, усиление подотчетности судебной системы, создание положительного имиджа суда и повышение его авторитета в обществе, повышение доверия общества к судам как профессиональному и открытому институту и т.д.
5. Хотя цель стратегических коммуникаций различных судебных органов отражает схожую идею, задачи по ее достижению варьируются в зависимости от контекста страны и наиболее актуальных проблем судебной системы, среди прочего: содействие повышению доверия общества к суду; продвижение верховенства права, повышение осведомленности общества о том, что незаконные действия должны оцениваться в судебном процессе; облегчение понимания обществом судебного процесса; повышение осведомленности общества о том, что разрешение споров должно быть найдено и во внесудебном порядке; содействие повышению престижа и уважения профессии судебного работника.
6. Особое внимание уделяется принципам коммуникации как основе для построения последовательной и устойчивой системы коммуникации, например: прозрачность, гласность и

эффективность; конфиденциальность (при предоставлении информации и общении судьи и сотрудники суда не могут разглашать конфиденциальную информацию; профессионализм (высокий уровень качества предоставления информации: пресс-релизы должны быть представлены в структурированной, краткой, ясной манере, избегая сложной юридической терминологии, комментарии на публике должны четко передавать ключевую мысль); предоставление правдивой, полной, точной и оперативной информации; коммуникация должна быть стратегической и целенаправленной; равные возможности и др.

7. Ни в одном из проанализированных документов координация коммуникации в судебной системе прямо не указана среди принципов. Однако этот аспект является ключевым в построении эффективной системы коммуникации. Поэтому было бы целесообразно принять его во внимание.

8. Сегментация целевых аудиторий очень важна для целевой коммуникации и эффективной работы с аудиторией. Это позволяет точно определить ключевые послы, планировать мероприятия с учетом конкретных потребностей и ожиданий целевой группы, корректировать каналы. Основная аудитория: судебное сообщество; органы государственной власти; представители смежных профессий (прокуроры, адвокаты и т.д.); участники процесса (клиенты суда); общественность (организации гражданского общества, НПО, граждане); СМИ.

9. Ключевые сообщения содержат основную идею, которая должна быть донесена до различных целевых аудиторий и адаптирована к различным коммуникационным мероприятиям и инструментам, например: суды справедливы, беспристрастны и независимы; суды существуют для защиты граждан и их прав; суды прозрачны и доступны; судьи несут ответственность на самом высоком уровне; равное правосудие по закону.

10. Даже если некоторые мероприятия общего характера могут быть использованы для решения нескольких задач, например, пресс-релизы, предоставление информации и т.д., большинство из них должны быть четко направлены в соответствии с поставленной целью.

11. Также особое внимание следует уделить развитию системы пресс-судей и управлению кризисными ситуациями как очень важных и специфических инструментов эффективной коммуникации.

12. Традиционные каналы коммуникации судов, такие как веб-сайты, пресс-релизы в СМИ, публикации схожи во всех современных судебных системах. Также неотъемлемой частью коммуникации судов стали социальные сети (как институциональные, так и личные аккаунты), видеосвязь через различные каналы (подкасты в фейсбуке, YouTube и т.д.), прямая коммуникация через социальные инициативы (наставничество, волонтерство и т.д.).

13. Важно установить показатели и ресурсы (временные, финансовые и человеческие), которые потребуются для осуществления коммуникационной деятельности. Показатель должен быть связан с целью, например, если целью является повышение доверия общества к судебной системе, то соответствующим показателем будет увеличение уровня доверия общества на определенный процент.

14. Последним важным аспектом реализации стратегии является эффективная координация и мониторинг всех мероприятий. Рекомендуется установить количественные показатели, измеряющие эффективность коммуникационной деятельности (например, охват СМИ - количество публикаций/статей/комментариев в СМИ; количество посетителей сайта суда; количество подписчиков аккаунта суда в фейсбуке и т.д.), и качественные показатели для измерения того, насколько достигнута основная стратегическая цель (например, повышение уровня общественного доверия на определенный процент).

4. Список литературы

1. Руководство СЕПЕJ по взаимодействию со СМИ и общественностью для судов и органов прокуратуры (принятое на 31-м пленарном заседании СЕПЕJ, Страсбург, 3 и 4 декабря 2018 г.). https://rm.coe.int/cepej-2018-15-en-communication-manual-with-media/16809025fe#_Toc524690257
2. Заключение ССJЕ №7 (2005 г.) о «Правосудии и обществе». <https://rm.coe.int/1680747698>
3. <https://www.domstol.no/en/Press-services1/media-judges/>
4. https://www.echr.coe.int/Documents/Speech_20180126_Dragicevic-Dicic_JY_ENG.pdf
5. <https://www.rechtspraak.nl/SiteCollectionDocuments/Strategic-Multi-Annual-Planning.pdf>
6. Отчет Европейской сети советов по вопросам судебной власти, Правосудие, общество и СМИ (2011-2012гг.) https://www.encj.eu/images/stories/pdf/GA/Dublin/encj_report_justice_society_media_def.pdf
7. <https://www.judiciary.uk/about-the-judiciary/training-support/jo-index/corp-comms/>
8. <https://domstol.dk/media/1634/a-closer-look-at-the-courts-of-denmark.pdf>
9. <https://www.scandinavianlaw.se/pdf/51-27.pdf>