

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

Освітньо-професійна програма: Цифрове врядування

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегічні комунікації в публічному управлінні»

здобувачки **Громової Вікторії Миколаївни** _____

Науковий керівник: *д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.* _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти ЕК**

Завідувач кафедри: *д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.*

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра національної економіки та публічного управління

Освітньо-професійна програма: Цифрове врядування

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.В. Карпенко

2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Громовій Вікторії Миколаївні

заочної форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Стратегічні комунікації в публічному управлінні»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «27» вересня 2024 р. № 1687-ст
Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах Міністерства культури та стратегічних комунікацій України та Державного комітету телебачення і радіомовлення України

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні основи стратегічних комунікацій
Розділ 2	Український та зарубіжний досвід реалізації стратегічних комунікацій
Розділ 3	Удосконалення стратегічних комунікацій в публічному управлінні
Об'єкт дослідження:	Стратегічні комунікації
Предмет дослідження:	Стратегічні комунікації в публічному управлінні
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні з метою підвищення ефективності взаємодії державних органів із громадськістю

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити теоретичні засади дослідження стратегічних комунікацій у публічному управлінні
У розділі 2	Охарактеризувати сучасний стан та особливості стратегічних комунікацій в публічному управлінні в Україні. Проаналізувати структуру та підходи до організації стратегічних комунікацій на прикладі Великої Британії, НАТО.
У розділі 3	Ідентифікувати основні бар'єри для розвитку стратегічних комунікацій в публічному управлінні. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні в Україні.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

О.В. Карпенко

«29» вересня 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

В.М. Громова

«29» вересня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 74 сторінки, 4 таблиці, 4 рисунки, список використаних джерел з 56 найменувань, 2 додатки.

«Стратегічні комунікації в публічному управлінні»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є стратегічні комунікації.

Предметом дослідження є стратегічні комунікації в публічному управлінні.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні з метою підвищення ефективності взаємодії державних органів з громадськістю.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- визначити теоретичні засади дослідження стратегічних комунікацій у публічному управлінні;
- проаналізувати структуру та підходи до організації стратегічних комунікацій на прикладі Великої Британії, НАТО;
- охарактеризувати сучасний стан та особливості стратегічних комунікацій в публічному управлінні в Україні;
- ідентифікувати основні бар'єри для розвитку стратегічних комунікацій в публічному управлінні;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні в Україні..

Теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає у систематизації існуючих підходів до аналізу стратегічних комунікацій в публічному управлінні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо необхідних інституційних та організаційних змін.

Описані пропозиції можуть використовуватися органами публічної влади у процесі розбудови та вдосконалення системи стратегічних комунікацій.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: стратегічні комунікації, безпека, цільова аудиторія, координація, інформаційні операції, наратив, поширення.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми
«Цифрове врядування»
Громової В.М.
на тему **«Стратегічні комунікації в публічному управлінні»**

1. Актуальність теми: полягає у вивченні ролі та значення стратегічних комунікацій у сучасному державному управлінні, а саме - в їхньому вирішальному впливі на ефективність взаємодії між державними структурами та суспільством. В умовах глобалізації, інформаційних війн і швидких соціальних змін, їх роль стає ключовою для вирішення таких завдань як: забезпечення прозорості та довіри, протидія дезінформації, ефективна реалізація реформ та зміцнення державної ідентичності та міжнародного іміджу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: Дослідження характеризується комплексним та методично виваженим підходом до вивчення ролі стратегічних комунікацій як одного з елементів публічного управління. Особливу увагу приділено детальному аналізу теоретико-методологічних основ стратегічних комунікацій у публічному управлінні, що дозволило визначити основні принципи, методи та структуру, а також дослідити інституційну складову публічних комунікацій. Важливою перевагою роботи є систематичний підхід до аналізу ефективності сучасної системи стратегічних комунікацій в Україні та зарубіжного досвіду функціонування стратегічних комунікацій.

3. Наявність самостійних розробок автора: Відображається у запропонованих підходах до вдосконалення організаційних та інституційних змін досліджуваної сфери. Автор самостійно розробив практичні рекомендації щодо оптимізації системи стратегічних комунікацій, а також провів власний аналіз обмежуючих чинників, що впливають на ефективність взаємодії між державними органами та суспільством.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Полягає у систематизації знань про роль стратегічних комунікацій в аналізі державної політики, що сприяє розумінню їхніх впливів на ефективність державного управління. Практичні рекомендації мають значущість для вдосконалення організаційних та інституційних змін у сфері стратегічних комунікацій, оптимізації комунікаційних стратегій органів влади шляхом застосування цифрових механізмів, підвищення прозорості державних процесів та зміцнення взаємодії між державними інституціями і громадянським суспільством.

5. Наявність недоліків: Робота могла б виграти від глибшого аналізу конкретних результатів на прикладі конкретних державних інформаційних кампаній.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Кваліфікаційна магістерська робота Громової В.М. виконана на професійному рівні, результати дослідження дають відповідь на поставлені завдання у вступі, робота відповідає всім наявним вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою «відмінно».

Науковий керівник: доктор наук з державного управління, професор

«__» _____ 2024 р. _____

Олександр Карпенко

Рецензія

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
освітньо-професійної програми «Цифрове врядування»
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Громової Вікторії
на тему «Стратегічні комунікації в публічному управлінні»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення полягає в тому, проблема ефективних комунікацій у сфері публічного управління набуває все більшої гостроти в умовах глобалізації, розвитку інформаційних технологій та зростання вимог громадян до прозорості та відкритості влади. Стратегічні комунікації, як інструмент цілеспрямованого впливу на громадську думку та формування позитивного іміджу державних органів, стають невід'ємною складовою сучасного управління. В епоху необмежених комунікаційних можливостей та новітніх технологій особливої важливості набуває така складова державних комунікацій, як їх узгодженість та координація. Саме шляхом узгодженості та координації дій влада показує свою можливість контролювати ситуацію та впливати на вектор розвитку держави. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю: поглиблення теоретичних засад стратегічних комунікацій у контексті публічного управління; розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики державних органів; аналізу досвіду інших країн у цій сфері.

Якість проведеного дослідження. У роботі досліджено та зроблено теоретичне узагальнення визначення терміну «стратегічні комунікації». Слід зазначити, що студент у своєму дослідженні використав низку сучасних методологічних та емпіричних праць зарубіжних та вітчизняних науковців, застосовуючи при цьому еволюційний та логіко-історичний підходи, а також методи класифікації, типології, аналізу і синтезу тощо. Здобувач достатньо чітко визначив проблеми сучасних стратегічних комунікацій та запропонував свої рекомендації щодо їх вдосконалення.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Взаємопов'язаність змістових елементів трьох розділів, ґрунтовність викладу, комп'ютерна та інформаційна грамотність, творчість.

Зауваження. У магістерській роботі доцільно було б зупинитися на більш вузькому колі досліджуваних аспектів стратегічних комунікацій в Україні. Також варто було б посилити аналітичну складову роботи, використавши у дослідженні аналіз показників результативності державних інформаційних кампаній.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Представлене до розгляду дослідження вбачається релевантним інформативним матеріалом для фахівців органів центральної влади України.

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає сучасним вимогам, рекомендується для публічного захисту та отримання позитивної оцінки, здобувач вищої освіти заслуговує присвоєння кваліфікації магістра з публічного управління та адміністрування.

Рецензент:

Голова Держкомтелерадіо



Олег НАЛИВАЙКО

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ	8
1.1. Понятійно-категорійний апарат сфери стратегічних комунікацій	8
1.2. Основні принципи, методи та структура стратегічних комунікацій.....	13
1.3. Інституційна складова стратегічних комунікацій у публічному управлінні ...	21
РОЗДІЛ 2. УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ	29
2.1. Стан та особливості стратегічних комунікацій в публічному управлінні в Україні.....	29
2.2. Досвід Великої Британії у створенні механізму стратегічних комунікацій ...	36
2.3 Стратегічні комунікації у системі НАТО	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	47
3.1. Проблеми і обмеження розвитку стратегічних комунікацій	47
3.2 Визначення необхідних організаційних та інституційних зміни.....	52
3.3. Цифрові механізми реалізації стратегічних комунікацій	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

РНБО – Рада національної безпеки і оборони України

ЗСУ – Збройні сили України

ЦСКІБ – Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки

МКСК – Міністерство культури та стратегічних комунікацій України

ЦПД – Центр протидії дезінформації

JFCs - Allied Joint Force Command, військове командування НАТО

NATO StratCom COE – NATO StratCom Centre of Excellence, центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО

КМУ – Кабінет міністрів України

RBM – result-based management, управління орієнтоване на результат

ВСТУП

Актуальність теми. Проблема ефективних комунікацій у сфері публічного управління набуває все більшої гостроти в умовах глобалізації, розвитку інформаційних технологій та зростання вимог громадян до прозорості та відкритості влади. Стратегічні комунікації, як інструмент цілеспрямованого впливу на громадську думку та формування позитивного іміджу державних органів, стають невід'ємною складовою сучасного управління.

В епоху необмежених комунікаційних можливостей та новітніх технологій особливої важливості набуває така складова державних комунікацій, як їх узгодженість та координація. Саме шляхом узгодженості та координації дій влада показує свою можливість контролювати ситуацію та впливати на вектор розвитку держави. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю: поглиблення теоретичних засад стратегічних комунікацій у контексті публічного управління; розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики державних органів; аналізу досвіду інших країн у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки спостерігається зростаючий інтерес науковців до проблем стратегічних комунікацій у публічному управлінні. У вітчизняній та зарубіжній літературі приділяється увага таким аспектам, як: теоретичні основи стратегічних комунікацій; роль стратегічних комунікацій у формуванні політики; інструменти та технології стратегічних комунікацій; вимірювання ефективності комунікаційних кампаній. Дослідження феномену стратегічних комунікацій стосуються наукові праці таких зарубіжних науковців, як Д. Андерсон, Р. Брукс, С. Бьорд, Ф. Дэнс, К. Йорк, М. Лінч, К. Ларсон, Дж. Магоні, Д. Мерфі, С. Патерсон, Д. Псакі, К. Халлахан та ін.

Серед українських дослідників осмисленню стратегічних комунікацій присвятили свої дослідження низка науковців. Г. Почепцов досліджує питання соціальних комунікацій. Сучасне розуміння стратегічних комунікацій окреслюється в доробках А. Баровської. В. Ліпкан виокремив ключове завдання стратегічних комунікацій – гарантування реалізації національних інтересів. С. Соловйовим сформовано характеристики та принципи стратегічних комунікацій. О. Кушнір дослідив роль стратегічних комунікацій у формуванні української державності. Д. Дубов висвітлює питання концептуалізації стратегічних комунікацій.

Разом з тим, попри значну кількість досліджень на тему стратегічних комунікацій у контексті публічного управління, недостатньо висвітленими залишаються питання практичного застосування стратегічних комунікацій.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні з метою підвищення ефективності взаємодії державних органів з громадськістю.

Для досягнення мети дослідження будуть вирішуватися такі *завдання*:

1. Визначити теоретичні засади дослідження стратегічних комунікацій у публічному управлінні;
2. Проаналізувати структуру та підходи до організації стратегічних комунікацій на прикладі Великої Британії, НАТО;
3. Охарактеризувати сучасний стан та особливості стратегічних комунікацій в публічному управлінні в Україні;
4. Ідентифікувати основні бар'єри для розвитку стратегічних комунікацій в публічному управлінні;
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні в Україні.

Об'єкт дослідження: стратегічні комунікації.

Предмет дослідження: стратегічні комунікації в публічному управлінні.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використані такі методи: теоретичні (аналіз літератури, систематизація, узагальнення, порівняння), емпіричні (аналіз документів, спостереження, інтерв'ю).

Метод системного аналізу використовувався у процесі аналізу наукових джерел та правових документів, які регламентують сферу стратегічних комунікацій; контент-аналіз - для узагальнення наукових підходів, розробок і пропозицій вітчизняних та зарубіжних учених, відбору і виявлення основних напрямів дослідження за темою магістерської роботи. Для визначення проблем і викликів в розбудові системи стратегічних комунікацій були використані методи класифікації, спостереження та порівняння.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична та методична значущість отриманих результатів полягає у систематизації існуючих підходів до аналізу стратегічних комунікацій в публічному управлінні. Практична значущість, отримана шляхом консультацій з сучасними дієвцями системи стратегічних комунікацій, безпосередньою участю у заходах, спрямованих на вдосконалення існуючої системи стратегічних комунікацій, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо необхідних інституційних та організаційних змін, та можуть бути використані Міністерством культури та стратегічних комунікацій України у процесі розбудови та вдосконалення системи стратегічних комунікацій.

Інформаційна база дослідження. Під час дослідження були використані законодавчі та нормативно-правові акти, наукові статті та монографії вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків з досліджуваної проблематики, а також офіційні документи та інші матеріали органів влади, які є частиною системи стратегічних комунікацій; статистичні дані офіційних сайтів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи стратегічних комунікацій. У другому розділі здійснено аналіз українського та зарубіжного досвіду реалізації стратегічних комунікацій. У третьому розділі здійснено обґрунтування необхідних організаційних та інституційних змін для вдосконалення стратегічних комунікацій в публічному управлінні.

Апробація дослідження. Результати дослідження представлені автором на III міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ – м. Вроцлав, 23 жовтня 2024 року) [48].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Понятійно-категорійний апарат сфери стратегічних комунікацій

Попри велику кількість досліджень, насамперед, від європейських і американських дослідників, а також велику кількість визначень, які вони запропонували, сьогодні існує велика проблема з досягненням єдиного розуміння того, що таке стратегічні комунікації, як їх реалізувати та що вони означають.

Автори доповіді «Стратегічні комунікації та національна стратегія», П. Корніш (P.Cornish), Дж. Ліндлей-Френч (J. Lindley-French), К. Йорк (C. Yorke), в 2011 році зазначили: «Незважаючи на численні доповіді з обох сторін Атлантики, десятиліття практичного досвіду в найбільш складних конфліктах, значні політичні та соціальні зміни у ролі держав, а також стрімкий ріст соціальних медіа та мобільних технологій, ми все ще залишаємося в ситуації абстрактних дискусій щодо визначень і організаційних структур, про які вже тривалий час ведемо розмови» [1].

Варто зазначити, що найцікавішим та найбільш цілісним в цьому питанні є досвід США, які пройшли складний шлях розуміння важливості страткому, та, чи не найближче наблизились до його ефективного практичного застосування. Дослідницькі документи Університету армії Сполучених Штатів 1966 року також містять згадки про концепцію «стратегічної комунікації». Тоді мова йшла про стратком як засіб підтримки стратегічного зв'язку під час тривалих воєнних конфліктів.

«Заключний звіт оперативної групи Оборонної наукової ради зі стратегічних комунікацій» — це звіт, який у 2004 році був опублікований

Оборонною науковою радою Міністерства оборони США, у якому чітко використовувався термін «стратегічні комунікації». У цьому документі стратегічні комунікації визначаються як «різноманіття засобів, які застосовує держава для формування розуміння глобальних відносин та культур, залучення до обміну ідеями між людьми та інституціями, надання консультацій особам, що ухвалюють рішення, дипломатам та військовим керівникам щодо наслідків політичних рішень для суспільної думки, а також впливу на ставлення та поведінку через комунікативні стратегії» [2].

Наразі у США визначення стратегічних комунікацій закріплено в «Словнику військових та пов'язаних термінів» Міністерства оборони США: «Стратегічні комунікації – це зосереджені на розумінні та залученні ключових аудиторій зусилля Уряду США для створення, зміцнення або збереження сприятливих умов для просування інтересів, політики та цілей Уряду США через застосування скоординованих програм, планів, тем, повідомлень і продуктів, які синхронізовані з діями всіх інструментів національної могутності» [3].

Джон Фарвел, автор книги «Переконання та сила: мистецтво стратегічних комунікацій» визначає стратком як: «Використання слів, дій, образів чи символів для впливу на поведінку та думки цільової аудиторії з метою формування їх поведінки для просування інтересів або політики чи досягнення визначених цілей» [4].

І це лише кілька визначення страткому, які існують у наукових і офіційних джерелах Сполучених Штатів. Але дослідники сходяться в тому, що є безсумнівним ядром страткому:

1. Інформування, вплив і переконування в національному та міжнародному контексті є суттєвими для реалізації політичних цілей і інтересів.

2. Ефективне інформування, вплив і переконування вимагають чітких цілей. Ці цілі також вимагають формування політики, яка підтримує заходи,

які виконуються в межах страткому. Цілі повинні бути чіткими та простими для розуміння.

3. Для того, щоб уникнути ситуацій, коли дії одних структур ускладнюють дії інших структур, необхідно координувати та деконфліктувати інформацію. Існує два типи проблем, що потребують уникнення: відсутність координації на рівні структур і меседжів.

4. Комунікація діями. Для ефективного страткому необхідні дії, які значно вагоміші за слова. Дії включають вчинки, поведінку та політику.

Огляд європейських наукових журналів та наукових досліджень за ключовими словами «стратегічні комунікації» майже не пропонує релевантних посилань чи робіт. А там, де таке словосполучення вживається, здебільшого воно стосується питань, які до класичного страткому не мають жодного відношення (відсилаючи до методів комунікації, які використовують бізнес і неурядові організації, і називаючи будь-яку комунікацію з зовнішнім світом «стратегічними комунікаціями»).

У контексті контраверсійних підходів європейських дослідників до концепції страткому варто звернути увагу на «Міжнародний журнал стратегічної комунікації». Більшість матеріалів, які там друкуються, не розглядають проблему страткому в контексті бізнес-процесів. Однак тут ми стикаємося з іншою особливістю: стратком розглядається як діяльність, яка в першу чергу притаманна великим міждержавним організаціям і громадським організаціям. Розширення трактування є результатом того, що робота Д. Хольцхаузена, яка є однією з найбільш часто цитованих європейськими науковцями, пропонує таке визначення страткому: «Стратегічні комунікації – це цілеспрямоване застосування комунікацій організацією для реалізації її мети». Не дивно, що дослідження стало популярним терміном для європейських дослідників. Таким широким визначенням сфера страткому включає будь-які комуникативні дії, навіть у терористичних групах або в бізнес-середовищі [5].

Дослідницька служба Європейського Парламенту визначає стратком як ключовий та ефективний засіб боротьби з дезінформацією [6].

У 2015 році Дорожня карта Програми партнерства зі стратегічними комунікаціями між Україною та НАТО вперше згадала стратегічні комунікації в Україні. Сьогодні Воєнна доктрина України, Доктрина інформаційної безпеки України та Стратегія інформаційної безпеки України офіційно визначають зміст стратегічних комунікацій. «Стратегічні комунікації – це організоване та ефективне використання комунікативних ресурсів держави, таких як публічна дипломатія, зв'язки з громадськістю, військові зв'язки, інформаційні та психологічні операції, а також заходи, спрямовані на просування державних цілей», — сказано у Воєнній доктрині України [7].

У 2008 році український науковець Г. Почепцов, вивчаючи стратегічні комунікації наголосив на важливих відмінностях у використанні комунікацій у бізнесі, політиці та державному управлінні, підкреслюючи роль «м'якої сили» інформаційних операцій та операцій впливу, а також їх як новаторського типу комунікаційних інструментів. Автор також обґрунтував сутність наративу та контролю над ним у контексті віртуального створення реальності, відзначивши публічну дипломатію як складову стратегічних комунікацій, що застосовується для просування своєї «картини світу» серед іноземних глядачів [8].

В українській науковій спільноті словник «Стратегічні комунікації», написаний В. Ліпканом та Т. Поповою, є важливим теоретико-методологічним фундаментом для розвитку стратегічних комунікацій. Зібравши основні дефініції стратегічних комунікацій, словник є першим виданням в Україні, яке досліджує цей феномен. У словнику є п'ять визначень терміну «Стратегічні комунікації»:

1. Зусилля, координовані урядом, націлені на розуміння цільової аудиторії з метою створення, зміцнення та підтримання сприятливих умов для просування національних інтересів, політики та цілей держави. Ці зусилля

інтегруються та синхронізуються з діями всіх складових національної могутності.

2. Скоординоване застосування комунікативних ресурсів інституційної структури. Це охоплює публічну дипломатію, зв'язки з громадськістю, військові зв'язки, інформаційні та психологічні операції, а також просування державних цілей тощо.

3. Узгоджені заходи, повідомлення та візуальні елементи, спрямовані на інформування, вплив і переконання цільової аудиторії для досягнення національних цілей, що узгоджуються з державними цінностями.

4. Інформаційна взаємодія і вплив у середовищі між різними учасниками (як державними, так і залученими до виконання державних завдань), яка передбачає як цілісне, так і окреме дослідження потенціалу кожного елемента системи стратегічних комунікацій для досягнення спільної мети.

5. Об'єднання різноманітних видів діяльності (наприклад, політичних заходів, комунікації з громадськістю, інформаційних операцій тощо) в одному напрямі для посилення підтримки національних інтересів; процес інтеграції досліджень щодо сприйняття аудиторії та ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів) і застосування здобутих висновків під час розробки та впровадження політики, а також у процесах планування й проведення операцій на всіх рівнях [9].

Отже, проаналізувавши кожне з п'яти визначень, варто зазначити, що стратегічні комунікації полягають у взаємодії, взаємовпливі, координації дій/зусиль задля досягнення загальної мети – просування національних цілей, інтересів, через застосування різноманітних комунікативних можливостей.

Дискусійним питанням залишається співвідношення визначень «стратегічні комунікації» та «пропаганда». Нерідко їх прямо пов'язують як синонімічні поняття, що, очевидно, неправильно. Узагальнивши існуючі суперечки навколо цих двох термінів, можна виділити два рівні, на яких

дискусія про співвідношення пропаганди та стратегічних комунікацій існувала майже завжди.

Перший рівень пов'язаний з тим, що буде складно визначити, наскільки держава може використовувати пропаганду в інформаційних і психологічних операціях. Поняття «Пропаганда» можна визначити як «будь-які форми ворожого (протилежного) комунікування, особливо тенденційного чи обманного характеру, спрямованого на здійснення впливу на думки, емоції чи поведінку певної групи людей/спільноти для отримання вигоди (прямої чи опосередкованої) для спонсора» [10].

Результати двох процесів є предметом другого рівня розмови про взаємозв'язок понять «стратегічні комунікації» та «пропаганда». Як зазначено вище, пропаганда має на меті впливати на об'єкт, змінюючи його поведінку або емоції. Утім, у своїй праці «Стратегічні комунікації та операції впливу: чи дійсно ми розуміємо це?» відомі експерти з питань стратегічних комунікацій Л. Роуланд і С. Татум підкреслюють, що результатом стратегічних комунікацій є саме вплив. Отже, мета впливу на аудиторію є спільною як для стратегічних комунікацій, так і для пропаганди. Крім того, для досягнення цього можуть застосовуватись такі інструменти, як публічна дипломатія, інформаційні операції та інші засоби [11].

Основна різниця між стратегічними комунікаціями та пропагандою полягає у способі подання інформації для досягнення впливу: чи вона спирається на факти та реальні події, чи є викривленою або вводить в оману.

1.2. Основні принципи, методи та структура стратегічних комунікацій

Здійснення стратегічних комунікацій у сфері публічного управління залежить від дотримання наступних принципів:

1. Правдивість. Під час реалізації стратегічних комунікацій слід брати до уваги такі принципи, як послідовність, точність, правдивість і надійність.

2. Знання. Стратегічна комунікація передбачає вивчення та розуміння аудиторії, включаючи її культуру, бачення, ідентичність, історію, ставлення, поведінку та соціальні цінності.

3. Лідерство в центрі уваги. Лідери організації повинні брати участь у затвердженні та нагляді за виконанням стратегічних комунікацій.

4. Діалог. Необхідність брати до уваги ідеї всіх стейкхолдерів процесу.

5. Адаптивність. Засоби та цілі повинні швидко адаптуватися до зовнішніх умов.

6. Розширення. Стратегічні комунікації — це постійний процес, що включає збір і аналіз даних, планування, реалізацію, оцінювання та внесення коректив.

7. Проникливість. Якомога більшої частки цільової аудиторії повинні досягати основні меседжі.

8. Фокусування на результаті. Стратегічні комунікації мають включати визначені цілі та конкретні методи для їх реалізації [12].

Існує два види методів стратегічної комунікації: проактивні та реактивні.

Проактивні методи спрямовані на забезпечення цільової аудиторії правдивою та своєчасною інформацією перед проведенням інформаційної операції, а також на розвиток стійкості аудиторії до фейків.

Серед них:

- ідентифікація інформаційного середовища. Аналіз інформаційного середовища є ключовим аспектом розуміння вразливостей цільової аудиторії і, як наслідок, розуміння які встановлювати цілі, у який спосіб розробляти комунікаційну стратегію і як реалізовувати заходи.

- комунікаційна стратегія. Її метою є формування чіткої стратегії передачі конкретних повідомлень цільовій аудиторії для досягнення

визначених організаційних і комунікаційних цілей. Аналіз інформаційного середовища сприяє створенню ефективної комунікаційної стратегії. Отже, при розробці та реалізації стратегії комунікації важливо враховувати такі елементи:

- цільова аудиторія: її потреби, інтереси та цінності;
- організаційні цілі: чого прагне досягти організація;
- комунікаційні цілі: як реалізувати ці цілі через комунікацію з цільовою аудиторією;
- меседжі: що організація бажає донести до цільової аудиторії;
- канали комунікації: який є найефективніший спосіб передачі інформації цільовій аудиторії. Існує три види каналів стратегічної комунікації: спілкування особисто, медіа та соціальні мережі (Додаток А);
- часові рамки: коли меседжі повинні досягти цільової аудиторії.
- оцінка впливу: чи досягла стратегія комунікації бажаного результату. Оцінка результатів дозволяє визначити та проаналізувати якість комунікаційних заходів, щоб зрозуміти їх вплив на цільову аудиторію, а також будь-які помилки та неточності. Аналіз результатів оцінювання допомагає краще зрозуміти потреби та реакції аудиторії на певні комунікаційні меседжі та події. Успішні приклади можна продовжувати використовувати. У майбутньому ці ж комунікаційні методи можна змінити та покращити. Додаток Б містить інструкції щодо вимірювання ефективності стратегічної комунікації.

- підвищення рівня обізнаності. Мета полягає в тому, щоб у цільовій аудиторії формувалося постійне враження про певні речі, події чи обставини. Зазвичай підвищення рівня обізнаності є основною метою комунікаційної стратегії. Цю мету можна реалізувати через навчальні програми, публічні лекції та виступи, розповсюдження просвітницьких матеріалів, заохочення самоосвіти, а також через різноманітні форми обміну досвідом і знаннями в даній сфері.

- пребанкінг. Це попередження аудиторії про ймовірність поширення дезінформаційних меседжів. У протидії дезінформації це один із найефективніших інструментів стратегічних комунікацій, оскільки він нейтралізує вплив інформаційної кампанії ще до її запуску або широкого розповсюдження. Оцінка ризиків і моніторинг медіа можуть допомогти прогнозувати поширення дезінформації. Оцінювання ризиків – це опис того, які аспекти цільової аудиторії найімовірніше використають агресори в інформаційній кампанії. Крім того, пребанкінгу сприяє інформація, отримана спецслужбами. З цієї причини вона здебільшого не розголошується і доступна лише особам на найвищих посадах у державних структурах.

- створення партнерської мережі. Це є важливою частиною не лише комунікативної діяльності конкретної організації, але й усієї комунікаційної структури держави та суспільства. Необхідно, щоб усі відомства та установи країни взяли на себе відповідальність за забезпечення стійкості суспільства до дезінформації. Держава та громадські організації повинні використовувати однакові комунікаційні стратегії, щоб поширювати однакові меседжі та історії. Крім того, аудиторія може бути розширена за допомогою партнерства з іншими державними інституціями, медіа та громадськими організаціями. Інфлюенсери, або громадські активісти та культурні діячі, зараз займають важливе місце в інформаційному просторі. Їх участь у процесі комунікації значно сприяє поширенню основних меседжів і сюжетів.

- формування стійкості цільової аудиторії. Здатність цільової аудиторії протистояти негативному інформаційному впливу є стійкістю аудиторії.

Після появи дезінформаційних меседжів і наративів використовуються реактивні методи стратегічної комунікації, які спрямовані на заперечення та нівелювання цих меседжів.

До них належать:

- «назвати й засудити» (name and shame). Це інструмент стратегічних комунікацій, який публічно звинувачує певних осіб чи організацію у розповсюдженні дезінформації.
- спростування. Досить ефективний інструмент стратегічних комунікацій, який передбачає викриття неправдивої інформації та наведення правдивих контраргументів. Загальна мета спростування полягає в мінімізації негативного впливу дезінформації.



Рисунок 1.1 – Структура спростування дезінформації у вигляді схеми

Джерело: розроблено на основі думок автора

- контрнарратив. Просування власної історії проти маніпуляцій і дезінформації ворога. Зазвичай контрнарратив поширюється задля висвітлення власної позиції стосовно надзвичайно делікатного та контраверсійного питання. Контрнарратив вимагає скоординованого процесу комунікації всіма стейкхолдерами, застосування інструментів спростування та постійного підкріплення своєї позиції фактами.
- комунікація в критичних ситуаціях. Визначається, як спілкування з цільовою аудиторією в умовах кризи. Криза – це широкий

спектр подій чи явищ, включаючи стихійні лиха, корупційні скандали, атаки на об'єкти критичної інфраструктури, відставки керівників відомств. Критичні обставини сприяють швидкому поширенню дезінформації. Таким чином, для будь-якої організації надзвичайно важливо дотримуватися основних принципів і використовувати основні інструменти кризової комунікації.

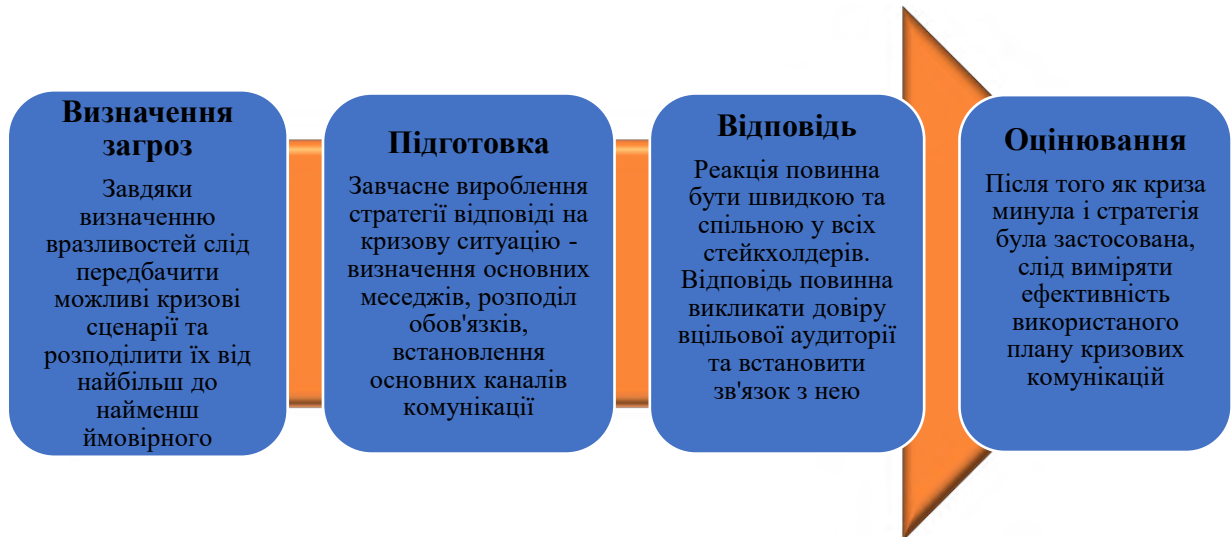


Рисунок 1.2 – Процес кризових комунікацій

Джерело: розроблено на основі думок автора

Успішний розвиток стратегічних комунікацій на рівні держави вимагає створення відповідної структури. Структуру утворення нормативно-правової бази стратегічних комунікацій можна подати у такий спосіб:

Таблиця 1.1 – Структура нормативно-правової бази стратегічних комунікацій

I рівень доктринальний (норми-начала)	
Доктрина	Основні принципи стратегічної комунікації, що визначають ключові проблеми існування та розвитку держави або міжнародних відносин
II рівень концептуальний (норми-принципи)	
Концепція	Комплекс юридичних норм, що формує основу для загальнодержавної стратегії комунікацій
III рівень стратегічний (визначально-установчі)	
Стратегія	Комплекс юридичних норм, що регулює систему стратегічних комунікацій
IV програмний (норми-правила)	

Регламент	Комплекс юридичних норм, що безпосередньо регулює діяльність державних органів у специфічних ситуаціях для впровадження стратегічних комунікацій
V рівень плановий (норми-правила поведінки)	
План	Ілюстрація того, як учасники комунікаційних відносин взаємодіють під час формування та реалізації стратегічних комунікацій.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [13]

Структура ж безпосередньо стратегічних комунікацій в Україні, враховуючи те, що розглядаються вони здебільшого з позиції національної безпеки, виглядає наступним чином:

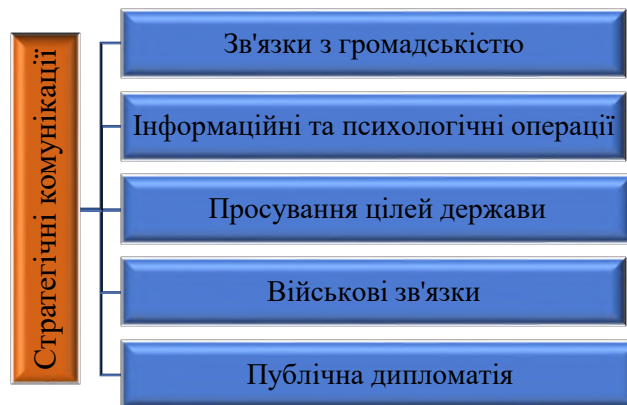


Рисунок 1.3 – Структура стратегічних комунікацій, визначена у Воєнній доктрині України

Джерело: розроблено автором на основі джерела [7]

Варто зазначити, що тут український підхід до визначення компонентів стратегічних комунікацій майже не відрізняється від західного. Автори дослідження «Стратегічні комунікації та національна стратегія» від Центру стратегічних комунікацій НАТО, Пол Корніш, Джуліан Ліндлі-Френч та Клейр Йорк (Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke), які вже були перелічені у розділі 1.1, описують основні компоненти стратегічних комунікацій, а саме: інформаційні операції, психологічні операції, зв'язки з громадськістю, військово-цивільне співробітництво та публічна дипломатія. Таким чином, у Воєнній доктрині України глобальну ціль стратегічних

комунікацій – просування цілей держави - виокремлено в окремий компонент. Крім того, у Воєнній доктрині України поєднані в один компонент інформаційні та психологічні операції, що є логічним і доречним, адже психологічні операції є найважливішою частиною комплексу інформаційних операцій.

Інформаційні операції – комплексний термін, що об'єднує поняття електронної війни, комп'ютерних мережових операцій, психологічних операцій, воєнної дезінформації, що покликана впливати, порушувати нормальну діяльність, пошкоджувати чи захоплювати засоби підтримки ухвалення рішень керівним складом противника, а також заходи для підвищення захисту від дій противника у відповідь.

Інформаційні операції здійснюються як на людському рівні, так і на рівні автоматизованих комп'ютерно-інформаційних систем, щоб вплинути на особовий склад збройних сил противника, населення певного регіону чи певну соціальну групу [2].

З іншого боку, психологічні операції – це цілеспрямовані дії будь-яких урядових чи неурядових організацій у мирний, кризовий або військовий період, спрямовані на зміну поглядів противника, союзника, нейтральної або цивільної аудиторії на користь ініціатора таких дій.

Психологічні операції охоплюють агітацію, пропаганду та інші заплановані дії, спрямовані на зміну поведінки цільової аудиторії. Ці операції впливають на свідомість, емоції, мотиви, міркування, переконання у власній правоті та, в кінцевому підсумку, на поведінку цільової аудиторії.

Об'єктом впливу у психологічних операціях можуть бути як окремі особи (зокрема, особи, що ухвалюють рішення і лідери думок), так і іноземні уряди чи організації. В останньому випадку застосовуються заходи маніпулювання психологією мас, що розробляються наукою, відомою як психологія натовпу. Вона ґрунтується на тому, що індивідууми, об'єднані в натовп, володіють низкою рис, не притаманних їм окремо: надмірну

емоційність та ірраціональність, відчуття єдності поглядів і думок, падіння рівня відповідальності, причиною чого є анонімність [2].

1.3. Інституційна складова стратегічних комунікацій у публічному управлінні

Як відомо, ефективність реалізації будь-яких завдань залежить в першу чергу від забезпечення їх виконання. Основними елементами є інституційне (нормативно-правове та організаційне) та ресурсне (фінансове, кадрове тощо) забезпечення [14].

Уряди керують тоді ефективно, коли мають суспільну підтримку, а не лише у наказовий спосіб. Для такого стилю управління комунікація є вкрай важливою. У вступі до посібника з державних комунікацій, виданого Службою комунікацій уряду Великобританії, наведено чотири основні засади держави:

- законодавство;
- регулювання;
- оподаткування;
- комунікації.

Далі в посібнику визначаються пріоритети у сфері стратегічних комунікацій:

- допомагати суспільству розуміти пріоритети уряду;
- інформування населення стосовно державних послуг;
- інформування громадян про кризові ситуації;
- спонукання населення до здорового способу життя;
- зміцнення репутації країни через залучення громадян інших держав для сприяння збільшенню інвестицій від туристів і бізнесу [15].

У процесі реформування державного управління в Україні одним із важливих завдань є модернізація системи публічних комунікацій, приведення

її у відповідність до стандартів ЄС та провідних країн світу, а також створення ефективної моделі комунікативної діяльності органів державної влади.

Слід розробити ефективні механізми координації комунікативних зусиль державних органів, щоб забезпечити повну реалізацію вищезазначених пріоритетів у стратегічних комунікаціях. Це дозволить органам влади об'єднати зусилля для вирішення спільних завдань, уникнути дублювання функцій і спростити організаційну структуру.

Важливим завданням для органів публічного управління є налагодження ефективних внутрішніх і зовнішніх комунікацій, координації власної діяльності та перехід від моделі «інформування» до моделі «комунікування» та «впливу». Основною відмінністю поняття «комунікування» від поняття «інформування» є отримання зворотного зв'язку, залучення аудиторії. Тобто, налагодження двостороннього механізму публічного діалогу – це основний спосіб розбудови стратегічних комунікацій.

Неодмінною умовою інституційної розбудови інформаційно-комунікативної діяльності органів виконавчої влади є впровадження єдиних підходів до організації комунікативних підрозділів органів виконавчої влади, а також ідентифікація цільових завдань і функцій таких підрозділів. Правове вирішення цього питання полягає у затвердженні типової структури ЦОВВ, яка обов'язково передбачає наявність в ній окремого підрозділу, що займається виключно комунікативною діяльністю. У міністерствах це має бути департамент, а в інших ЦОВВ - управління чи відділ, залежно від чисельності та функціоналу.

Наступним етапом є розробка та затвердження типового положення про структурний підрозділ, відповідальний за комунікацію з громадськістю та медіа. Уніфікація завдань, функцій, штатної структури, процедур і регламентів роботи цих підрозділів на всіх рівнях органів виконавчої влади дозволить значно поліпшити координацію та ефективність комунікативної діяльності

уряду в цілому. Крім того, важливо також уніфікувати посадові обов'язки працівників і вимоги до кваліфікації, необхідні для підбору персоналу.

У країнах з розвинутою демократією існують єдині інституції (структури) на центральному рівні, які взаємодіють із комунікативними підрозділами різних органів влади. Ці структури відповідають за реалізацію та координацію комунікативної політики уряду. Зокрема, такі урядові організації можна знайти в країнах ЄС, наприклад, Федеральне бюро преси та інформації (Німеччина), Центральна урядова служба комунікацій (Велика Британія), Державна інформаційна служба (Нідерланди), Генеральний директорат з питань комунікацій (Іспанія) та Інформаційний центр уряду (Польща) [16].

Попри різноманітність організаційних структур у різних країнах, основними завданнями цих установ залишаються розробка та впровадження державної комунікативної політики, забезпечення інформаційного супроводу діяльності уряду в цілому, координація інформаційно-комунікативної діяльності органів державної влади та відповідних структурних підрозділів, а також забезпечення «єдиного голосу» уряду.

Окрім цього, така державна організація несе відповідальність за управління міжвідомчою інформаційно-комунікаційною інфраструктурою. Ці обов'язки охоплюють спостереження за засобами масової інформації, проведення опитувань громадської думки та забезпечення їх врахування під час підготовки проектів рішень, розробку та контроль за впровадженням комунікативних стратегій і медійних кампаній, створення професійних стандартів для співробітників комунікаційних відділів, а також організацію заходів для розвитку професійних навичок і підвищення кваліфікації працівників комунікативних підрозділів тощо.

У зарубіжних країнах комунікативна діяльність також координується колегіальними (консультативно-дорадчими) органами. Прикладами таких органів є Рада урядових комунікацій у Великій Британії, Інформаційна рада в Нідерландах і Державний комітет з реклами та корпоративних комунікацій в

Іспанії. До складу цих організацій зазвичай входять переважно вищі посадові особи центральних органів державної влади, які в деяких країнах також відомі як керівники департаментів комунікацій.

Маючи уніфіковану злагоджену організаційну структуру систему стратегічних комунікацій, держава формує свої комунікаційні спроможності (ресурси), які можна поділити на власні (owned), платні (paid) та зароблені (earned) [17].

Власні медіаканали - це канали комунікації, які установа сама створює і контролює. Наприклад, офіційні сайти державних органів чи органів місцевого самоврядування, сторінки в соціальних мережах і YouTube-канали можуть використовуватися для розповсюдження інформації. Основним завданням власних медіаканалів є налагодження довірчих і довгострокових відносин з цільовою аудиторією.

Платні медіаканали - це комунікація зі споживачем інформації, за яку цілеспрямовано заплачено. У системі стратегічних комунікацій це: оплачені інформаційні кампанії, зовнішня реклама, друкована та сувенірна продукція. Платні медіаканали є ідеальними для великих інтернет-кампаній, що націлені на підвищення впізнаваності та максимальне поширення інформації. Основною перевагою є можливість вимірювання ефективності витрачених коштів і зусиль. Це так звані каталізатори, які взаємодіють з власними ресурсами організації і призводять до утворення зароблених медіаканалів.

Зароблені медіаканали — те, як висвітлюється діяльність чи бездіяльність державної влади, окремих політичних осіб поза контрольованим впливом у всіх видах медіа, включно із соціальними медіа та блогерами/лідерами суспільної думки, тобто, формують впізнаваний і достовірний образ. Вони є результатом запланованих і реалізованих заходів у Paid Media і Owned Media.

Щодо нормативно-правового забезпечення стратегічних комунікацій у сфері публічного управління в Україні, варто зазначити, що починаючи з

2015 року державні установи ухвалили низку державних стратегій, концепцій, доктрин та інших офіційних документів, які певною мірою визначили роль і завдання стратегічних комунікацій. Поштовхом до цього стало загострення існуючих загроз національній безпеці у 2014 році.

Таким чином, у Стратегії сталого розвитку «Україна - 2020», схваленій Указом Президента України від 12 січня 2015 року №5/2015, вперше було згадано про стратегічні комунікації як частину програми популяризації України у світі та захисту національних інтересів у глобальному інформаційному середовищі. Стратегія передбачала, що досягнення мети та завдань програми буде забезпечено шляхом посилення інституційної спроможності для реалізації стратегічних комунікацій на міжнародному рівні [18]. А вже офіційно цей термін був визначений у Воєнній доктрині.

У 2015 році між РНБО та Міжнародним секретаріатом НАТО було підписано Дорожню карту Партнерства у сфері стратегічних комунікацій. Основною метою документа було надання консультативної підтримки українським органам влади в питаннях розвитку, управління та реагування на актуальні і майбутні виклики в сфері безпеки. Програма Партнерства має на меті надати нашій державі широку підтримку у стратегічних комунікаціях, зокрема у боротьбі з російською пропагандою та інформуванні громадськості про події в Україні [19].

Згідно зі Стратегічним оборонним бюлетнем, для реалізації оборонної реформи та узгодження з євроатлантичними стандартами було заплановано посилення міжвідомчої координації в сфері національної безпеки та оборони, координацію розвідувальної діяльності, взаємодію щодо моніторингу та оцінки ситуації, покращення системи управління та зв'язку, а також розвиток системи кіберзахисту і стратегічних комунікацій [20].

Доктрина інформаційної безпеки України фіксує термін «стратегічні комунікації» у формулюванні Воєнної доктрини та вводить термін «стратегічний наратив». Доктрина передбачає розвиток стратегічних

комунікацій в Україні, розробку стратегічного наративу та його застосування, а також формування і реалізацію стратегії публічної та культурної дипломатії [21].

Ухвалення зазначених стратегій і доктрин, що включають розвиток стратегічних комунікацій у сфері безпеки та оборони, а також консультативна допомога в межах співпраці з НАТО, сприяли створенню та затвердженню Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України і Збройних сил. Ця концепція передбачає реалізацію стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони та ЗСУ, визначає принципи їхньої діяльності, суб'єкти стратегічних комунікацій, організаційно-функціональну структуру та засновує Координаційну групу зі стратегічних комунікацій, діяльність якої контролює Міністр оборони України [22].

Щорічні послання президента України до Верховної Ради підкреслюють необхідність розвитку стратегічних комунікацій в Україні. Наприклад, у 2017 році акцент стратегічних комунікацій змінився, і їх розбудову визначили як вирішення питання функціонування інформаційного середовища. Відзначено важливість більш результативного донесення своєї позиції цільовим аудиторіям. Щоб досягти цього, на стратегічному рівні слід створити саму систему стратегічних комунікацій, а на тактичному рівні слід більш активно використовувати різноманітні форми прямої мови з цільовими аудиторіями [23].

У Щорічному посланні президента України до Верховної Ради України 2021 року було наголошено на затвердженні Концепції забезпечення національної системи стійкості (Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479). Її мета полягає в забезпеченні здатності держави і громадян своєчасно визначати загрози (включаючи інформаційні), виявляти вразливі місця та оцінювати ризики національній безпеці, попереджувати їх, швидко реагувати і повноцінно відновлюватися після настання кризових ситуацій, в першу чергу гібридного характеру. Забезпечення функціонування такого

фундаментального компонента, як «суспільна стійкість, зокрема, до інформаційних впливів», є важливою частиною національної системи стійкості [24].

У стратегії реформування державного управління на період до 2021 року зазначається, що комунікаційна підтримка реформ у сфері державного управління матиме пріоритетне значення.

Відповідно до Плану пріоритетних дій Уряду у 2018 році одним із пріоритетів було створення та реалізація державної політики в галузі інформаційної безпеки та розвиток системи державних стратегічних комунікацій. Це, зокрема, включає продовження роботи над створенням дієвої та результативної системи стратегічних і кризових комунікацій для виконання положень Доктрини інформаційної безпеки [25].

Річною національною програмою під егідою Комісії Україна-НАТО на 2019 рік (ціль 1.2.2 «Національна система стратегічних комунікацій») було заплановано такі дії у сфері стратегічних комунікацій в Україні: реформа урядових комунікацій; створення відомчих та підпорядкованих систем стратегічних комунікацій; розширення можливостей стратегічних комунікацій у контексті національної безпеки та оборони; розвиток публічної дипломатії; розробка та реалізація національної стратегії у царині стратегічних комунікацій; а також створення системи підготовки відповідних фахівців [26].

У Річній національній програмі 2021 року ціль 1.1.3 говорить про наступні прояви стратегічних комунікацій: безперервне інформування населення про можливості європейської та євроатлантичної інтеграції та її позитивні наслідки для розвитку України; проведення інформаційних кампаній на загальнодержавному та місцевому рівнях для різних цільових аудиторій щодо державної політики у сфері європейської інтеграції та переваг від членства України в ЄС [27].

Таким чином, інституційне забезпечення стратегічних комунікацій у контексті публічного управління означає наявність нормативного й

організаційного забезпечення діяльності суб'єктів публічного управління, робота яких полягає у формуванні та реалізації державної політики. Лише за наявності ефективної нормативно-правової та організаційної структури є можливим формування інституту стратегічної комунікації як управлінського інституту та інтеграції такої діяльності в інституційну структуру системи публічного управління в цілому.

РОЗДІЛ 2

УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

2.1. Стан та особливості стратегічних комунікацій в публічному управлінні в Україні

Розбудова системи стратегічних комунікацій спрямована перш за все на забезпечення національної безпеки України. Варто зазначити, що стратегічні комунікації України перебувають на стадії становлення і щороку вдосконалюються шляхом розвитку законодавчої бази, інституційних змін та залучення іноземного досвіду впровадження ефективних і результативних комунікацій в публічному управлінні.

На сьогодні законодавча база стратегічних комунікацій в Україні складається з наступних нормативно-правових актів:

1. Конституція України.
2. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод.
3. Загальна декларація прав людини.
4. Конвенції Ради Європи про доступ до офіційних документів.
5. Європейська конвенція про транскордонне телебачення.
6. Закон України «Про медіа».
7. Закон України «Про інформацію».
8. Закон України «Про рекламу».
9. Закон України «Про санкції».
10. Закон України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України».
11. Закон України «Про систему іномовлення України».
12. Закон України «Про кінематографію».

13. Закон України «Про інформаційні агентства».
14. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики».
15. Закон України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста».
16. Закон України «Про оборону України».
17. Закон України «Про доступ до публічної інформації».
18. Закон України «Про звернення громадян».
19. Рішення Ради національної безпеки і оборони «Про Стратегію інформаційної безпеки».
20. Указ Президента України «Про Стратегію комунікації з питань євроатлантичної інтеграції України на період до 2025 року».
21. Постанова КМУ «Деякі питання форми знака (бренда) України».
22. Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року».
23. Розпорядження КМУ «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади».
23. Стратегія національної безпеки України.
25. Доктрина інформаційної безпеки України.
26. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України.

Огляд сучасної законодавчої бази стратегічних комунікацій показує, що:

1) основні закони України гарантують свободу слова; визначають інформаційну безпеку як елемент національної безпеки, наголошуючи на захисті інформаційного простору та протидії інформаційним загрозам; визначають принципи й механізми забезпечення стратегічних комунікацій у сфері оборони, безпеки та державного управління; визначають порядок організації стратегічних комунікацій в умовах оборони та взаємодії між військовими й цивільними структурами; містять норми, які регулюють стратегічні інформаційні кампанії на міжнародній арені;

2) суміжні закони (ЗУ «Про медіа», ЗУ «Про рекламу», ЗУ «Про санкції») визначають порядок взаємодії між державними органами та медіа в умовах кризових ситуацій та у ході реалізації стратегічних інформаційних кампаній; охоплюють питання стратегічної комунікації через соціальну та державну рекламу; регулюють обмеження щодо доступу до інформаційних ресурсів, які можуть використовуватись у деструктивних комунікаціях;

3) стратегічні документи регулюють інформаційний простір і забезпечення стратегічних комунікацій державного рівня; затверджують основні напрями стратегічних комунікацій у контексті захисту суверенітету та територіальної цілісності; визначають роль стратегічних комунікацій у військовій сфері.

Інституційна база стратегічних комунікацій в Україні складається з таких органів влади та інших інституцій:

1. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України.
2. Парламент (Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики; Комітет Верховної Ради України з питань свободи слова).
3. Державний комітет телебачення і радіомовлення України.
4. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення.
5. Рада національної безпеки і оборони України.
6. Міністерство оборони України.
7. Міністерство закордонних справ України.
8. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ) – інституція, створена при Міністерстві культури та стратегічних комунікацій України; перебуває у структурі Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ».
9. Центр протидії дезінформації при РНБО.
10. Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ».
11. Український інститут національної пам'яті.

12. Служба безпеки України.

13. Міністерство цифрової трансформації України.

Міністерство культури та стратегічних комунікацій є головним органом у системі стратегічних комунікацій. Міністерство забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах популяризації України у світі, державного іномовлення, інформаційного суверенітету України (у частині повноважень з управління цілісним майновим комплексом Українського національного інформаційного агентства “Укрінформ”) та інформаційної безпеки; є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері медіа, інформаційній та видавничій сфері [28].

У структурі МКСК є підприємства, покликані допомагати здійснювати діяльність у сфері стратегічних комунікацій:

1. Державне підприємство «Мультимедійна платформа іномовлення України». Включає в себе інформаційний портал «FREEDOM» та телеканал «Дім». Інформаційний портал «FREEDOM» створений для тих, хто розмовляє російською мовою та хоче знати правду про те, що насправді відбувається в Україні, країнах Східної Європи, Росії та світі. Телеканал «Дім» - інструмент підтримки комунікації з українцями, які змушені були залишити своє місце проживання, стали внутрішньо переміщеними особами або опинилися за кордоном; це своєрідний спосіб їхньої психологічної та емоційної підтримки, можливість підтримувати зв'язок з Україною. Основне завдання каналу - інформування українців та іноземців про події в Україні, консолідація української спільноти та світу довкола українського порядку денного; знайомити світ із українською багатонаціональною ідентичністю, культурною самобутністю, хоробрістю, згуртованістю і патріотизмом. Заснований телеканал після консультацій із переселенцями, журналістами та громадськістю.

2. Державне підприємство “Центр захисту інформаційного простору України”. Його завдання - поширювати суспільно важливу інформацію в Україні та за її межами. Функції центру: організовувати заходи, спрямовані на популяризацію України та просування інтересів України у світі; організовувати та реалізовувати інформаційні та комунікаційні кампанії.

3. Українське національне інформаційне агентство “Укрінформ”. Одним із структурних підрозділів агентства є Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Робота Центру сконцентрована на комунікаційній протидії зовнішнім загрозам, в першу чергу — інформаційним атакам Російської Федерації. У таблиці 2.1 наведено напрями роботи Центру:

Таблиця 2.1 – Напрями роботи Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки

Розбудова стратегічних комунікацій	Протидія дезінформації	Об’єднання зусиль зі світом
Напрацювання наративу задля зміцнення позицій України	Створення онлайн-ресурсу, який забезпечить: – реагування на інформаційні загрози; – єдину базу інформаційної присутності агресора; – доступ до інструментів з формування стійкості; – підтримку українських наративів	Регулярне інформування про гібридну агресію РФ
Розробка меседжів для узгодженої державної комунікації	Проведення інформаційних кампаній	Взаємодія з країнами, які мають однакові або схожі з Україною інформаційні загрози
Об’єднання зусиль держави та громадського сектору для скоординованої протидії дезінформації	Формування публічного майданчика для аналізу проблем і пошуку рішень з протидії дезінформації	Розробка механізмів протидії дезінформації спільно з партнерами

Джерело: розроблено на основі думок автора

Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки працює для:

- держави (організація тренінгів з підвищення рівня обізнаності про гібридні загрози; вироблення проактивних наративів для державних комунікацій; розробка механізмів системного інформування про протидію дезінформації на державному рівні);

- громадян (повідомляє про інформаційні загрози та механізми ворожого впливу; надає інструменти для підвищення стійкості до дезінформації; висвітлює перемоги України в інформаційній війні);

- громадських організацій (посилює роль профільних громадських організацій, промотуючи їхню роботу; спільно проводить тренінги та інформаційні кампанії; забезпечує діалог між державою і громадськими організаціями під час розробки нормативно-правової бази);

- міжнародних партнерів (регулярне інформування про зловмисну діяльність агресора; поширення національної експертизи з виявлення та протидії дезінформації; спільне вироблення рекомендацій з протидії дезінформації).

Отже, проаналізувавши діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, можна зробити очевидний висновок, що Центр не був створений для розробки політики у сфері стратегічних комунікацій і немає повноважень координації органів влади.

Ще одним вагомим елементом у системі стратегічних комунікацій в Україні є Центр протидії дезінформації при РНБО. На відміну від ЦСКІБ цей Центр перебуває у структурі Ради національної безпеки і оборони України. Згідно з положенням про ЦПД Центр забезпечує протидію як наявним, так і прогнозованим загрозам нацбезпеці та національним інтересам в інформаційній сфері, виявляє та протидіє дезінформації, пропаганді, деструктивним інформаційним впливам і кампаніям, а також запобігає спробам маніпулювання громадською думкою. Центр проводить аналіз та моніторинг подій і явищ у інформаційному просторі, стану інформаційної безпеки та присутності України у світовому інформаційному просторі.

Також ЦПД виявляє та вивчає поточні й прогнозовані загрози інформаційній безпеці України, чинники, що впливають на їхнє формування, а також прогнозує наслідки для національних інтересів. Центр забезпечує РНБО інформаційно-аналітичними матеріалами щодо інформаційної безпеки України.

Крім того, Центр брав участь у розробці та бере участь у реалізації Стратегії інформаційної безпеки, здійсненні аналізу стану її реалізації, зокрема з питань протидії дезінформації.

Найбільшою особливістю ЦПД є те, що він може отримувати в установленому порядку від органів виконавчої влади, правоохоронних і розвідувальних органів, прокуратури, органів місцевого самоврядування, підприємств і організацій, незалежно від форм власності та підпорядкування, статистичні дані, інформацію, довідкові матеріали тощо [29].

Таким чином, основною відмінністю ЦПД від ЦСКІБ є глибока взаємодія з органами влади та органами місцевого самоврядування, тоді як Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки працює у форматі інформаційного агентства.

Як зазначалося у першому розділі, підвищення рівня обізнаності та стійкості до дезінформації є одним з елементів оцінювання стратегічних комунікаційних кампаній. Якщо аудиторія була достатньо обізнана про певну загрозу, ймовірність виникнення маніпуляцій або дезінформації значно знижується. Одним з проєктів, що покликаний надати громадянам України можливості для підвищення стійкості до дезінформації, і реалізовується з Міністерством культури та стратегічних комунікацій, є Національний проєкт з медіаграмотності «Фільтр». Проєкт існує з 2021 року як поєднання зусиль держави, громадськості, міжнародних організацій та медіаспільноти з метою покращення рівня медіаграмотності українців.

Відповідні структурні підрозділи, що є частиною системи стратегічних комунікацій, також існують у Міністерстві оборони України, Міністерстві

закордонних справ України, Апараті головнокомандувача ЗСУ, Генеральному штабі Збройних Сил України, Службі безпеки України і у деяких обласних військових адміністраціях. В інших органах влади є підрозділи, які мають повноваження для здійснення державних стратегічних комунікацій, але, на жаль, ця діяльність не завжди відповідає основному принципу страткому «єдиний голос». Робота таких підрозділів має здебільшого інформативний, а не комунікативний характер.

З огляду на викладене, слід констатувати такі проблеми і виклики на шляху у розбудові ефективної системи стратегічних комунікацій: мінливий характер процесів та відсутність інституційної пам'яті (тяглості) у владних структурах із системи страткому; питання доцільності фінансування і утримання схожих за функціоналом структур. Як наслідок – відсутність єдиного координуючого органу, який би мав вплив та можливість як координувати органи державної влади у своїй інформаційній діяльності, так і залучати представників громадськості та експертів до своєї діяльності. Не менш важливим для вдосконалення та розвитку стратегічних комунікацій у публічному управлінні є запозичення кращих світових практик у цій сфері.

2.2. Досвід Великої Британії у створенні механізму стратегічних комунікацій

Велика Британія, як зазначає В. Кушнір у своїй статті [30], розглядає комунікації як механізм підтримки всіх напрямків розвитку держави, тоді як у багатьох інших країнах комунікація є лише одним з інструментів. Це дає розуміння страткому як невід'ємної частини загальної стратегії, де комунікаційна складова є наскрізним елементом серед усіх інших ключових аспектів державного управління. На підтвердження думки варто звернути увагу, що у багатьох державах виділяють чотири інструменти впливу держави: економічний, військовий, дипломатичний та інформаційний, тоді як у Великій

Британії визнають лише три – економічний, військовий та дипломатичний, а інформація визначається як засіб забезпечення решти складових впливу.

У довіднику зі стратегічних комунікацій для Уряду Великої Британії зазначається, що без стратегічних комунікацій діяльність стає тактичною, що призводить до короткочасних результатів і дублювання зусиль. Стратегічне ж спілкування забезпечує узгодженість і спрямоване на створення довготривалих змін через злагоджену роботу всіх комунікаційних структур і підрозділів [14].

Доктрина стратегічних комунікацій Міністерства оборони Великобританії дає наступне визначення стратегічним комунікаціям: це систематичне та скоординоване використання всіх засобів комунікації задля досягнення цілей національної безпеки Великобританії шляхом впливу на ставлення та поведінку окремих осіб, груп і держав. У документі зазначається, що стратегічні комунікації – це не просто інформування про дії оборонного сектору, а підхід до планування та реалізації стратегії, який інтегрує всі доступні ресурси для донесення урядових стратегічних повідомлень. Це підхід до координації наявних засобів з метою ефективного просування стратегічної мети.

Доктрина стратегічних комунікацій Міністерства оборони Великобританії є частиною загального плану подолання викликів у сфері національної безпеки держави. У документі визначено для якої аудиторії вона розроблена: для військових та цивільних службовців, які формують, координують та виконують окремі елементи загальної оборонної стратегії.

У Доктрині зафіксовано, що люди не можуть не комунікувати, а кожна дія чи бездіяльність має той чи інший комунікаційний ефект [31].

Зважаючи на те, що військові є одним із чотирьох елементів сили держави, від використання або не використання військової сили залежить найбільш потужна сила повідомлень, яка доступна владі. У Доктрині наголошується, що діяльність, пов'язана з прагненням вплинути на поведінку

і звички цільової аудиторії, повинна бути завчасно запланованою та здійснюватися з бажаним комунікаційним ефектом.

Внаслідок аналізу цього документа можна дійти висновку, що сучасний військовий внесок у загальнодержавну систему стратегічних комунікацій було переглянуто. У доктрині підкреслюється, що стратегічні комунікації є міжвідомчою діяльністю, яку очолюють Кабінет міністрів та Рада національної безпеки Сполученого Королівства. Загалом, стратегічні комунікації мають супроводжувати стратегічне планування, передбачати формулювання та реалізацію стратегічних військових планів, їхню взаємоузгодженість та концентрацію на досягненні державних цілей.

Стратегічні комунікації – це здатність пояснити явище, це організація процесів. Така філософія стратегічних комунікацій лежить в основі підходу британських фахівців до досягнення необхідних результатів – взаємоузгодження слів, образів і дій у ході досягнення мети. Ця філософія повинна застосовуватися всіма [32].

Роль стратегічних комунікацій для досягнення державних цілей зростає як в Міністерстві оборони Великої Британії, так і в інших урядових структурах, позаяк, стратегії будь-якої сфери мають бути зрозумілими та такими, суть яких було б легко донести широкому загалу.

Урядова служба зв'язку (Government Communication Service) Великобританії заслуговує на особливу увагу. Вона визначає себе як професійну організацію для комунікаційників державної служби, що працюють в урядових установах, відомствах та незалежних органах, тобто є сервісом для державних комунікаційників [33].

Структура відомства складається з очільника – виконавчого директора, який є членом Кабінету Міністрів; головного підрозділу (GCS Board) та департаментів комунікацій в міністерствах, службах, агентствах. Головний підрозділ розробляє основні напрями комунікацій, комунікаційні департаменти в міністерствах та інших органах влади разом із залученими

експертами реалізують ці напрями, а місцеві команди безпосередньо втілюють їх у вигляді визначених продуктів чи послуг.

Урядовий зв'язок бере свій початок з Першої світової війни, коли використання інформації виявилось вирішальним для перемоги. За сторіччя, що відтоді минуло, Служба зростала і розвивалася, використовуючи рекламу, традиційні засоби масової інформації, а в останні роки й соціальні мережі, щоб інформувати та навчати громадян і підтримувати демократію. Служба все ще змінюється – наприклад, підрозділ швидкого реагування, створений у квітні 2018 року, займається проблемами та небезпеками, пов'язаними з «фейковими новинами».

Враховуючи те, що комунікація у Великій Британії є одним із чотирьох основних важелів державного управління поряд із законодавством, регулюванням і оподаткуванням, мета Урядової служби зв'язку полягає в тому, щоб забезпечити винятковий стандарт професійної практики для підтримки уряду, реалізації пріоритетів Прем'єр-міністра та Кабінету міністрів для побудови міцнішої економіки, більш справедливого суспільства, Сполученого Королівства та глобальної Британії. Основна місія Служби - реалізація щорічного комунікаційного плану уряду Великобританії. Ще один напрям роботи служби – створення методичних рекомендацій для державних службовців і об'єднання комунікаційних фахівців.

На сьогодні штат Урядової служби зв'язку налічує понад 7000 професійних комунікаторів з усієї Великобританії, які підтримують і просувають роботу 25 міністерських профільних департаментів та понад 300 агентств та інших державних органів. Крім того, Служба за кордоном (GCS International) співпрацює з іноземними урядами, щоб розширити їхні комунікаційні спроможності [34].

Отже, діяльність Служби виконує широкий спектр завдань публічних комунікацій: від розробки і реалізації державних інформаційних кампаній та оцінки впливу державної комунікаційної діяльності до професійного розвитку

комунікаційників та забезпечення високих етичних стандартів. У своїй діяльності відомство послуговується передовими практиками, сучасними технологіями, і залученням найкращих професіоналів.

2.3 Стратегічні комунікації у системі НАТО

Стратегічні комунікації НАТО розглядаються як невід’ємна складова зовнішньо-політичної діяльності Альянсу. Визначальна роль стратегічних комунікацій НАТО у забезпеченні транспарентності структури, формуванні іміджу організації, налагодженні конструктивного діалогу з державами-учасниками та країнами-партнерами Альянсу з метою поглиблення обізнаності, розуміння, підтримки діяльності та політики НАТО у проведенні військових операцій та місій. Стратегічні комунікації НАТО розглядаються як дієвий механізм ефективної протидії дезінформації, гібридним війнам та негативним інформаційним впливам і загрозам [35].

Першоджерелами, в яких окреслено сутність, структуру, організаційне забезпечення і особливості функціонування стратегічних комунікацій в Північноатлантичному Альянсі, є Доктрина НАТО зі стратегічних комунікацій AJP-10 та Воєнна концепція НАТО зі стратегічних комунікацій. Спільна доктрина Альянсу зі стратегічних комунікацій - це ключова доктрина НАТО для всіх видів інформаційно-комунікаційної діяльності. AJP-10 представляє StratCom як основну функцію для забезпечення всіх запланованих і виконаних заходів НАТО з чітким розумінням критичної важливості інформування та впливу на сприйняття, ставлення та поведінку аудиторії для досягнення кінцевої цілі [36].

Стратегічні комунікації у військовому контексті НАТО – це інтеграція комунікаційних можливостей та інформаційних функцій персоналу в інші види військової діяльності з метою розуміння і формування інформаційного середовища на підтримку стратегічних цілей і завдань НАТО.

Ключове ж визначення стратегічних комунікацій було запропоноване у 2010 році у Воєнній концепції НАТО: «стратегічні комунікації – це скоординоване та належне використання комунікаційних дій і можливостей НАТО – публічної дипломатії, зв’язків з громадськістю, військових зв’язків з громадськістю (військово-цивільне співробітництво), інформаційних та психологічних операцій, у відповідних випадках – на підтримання політики, операцій та діяльності Альянсу, а також для досягнення цілей НАТО» [37].

Розглянемо визначення зазначених складових стратегічних комунікацій на основі документів НАТО.

Публічна дипломатія – відкрита (несекретна) міжнародна публічна інформаційна діяльність Уряду, метою якої є просування стратегій зовнішньої політики через розуміння, інформування та вплив на іноземні аудиторії та лідерів думок, а також розширення діалогу між громадянами й інституціями країни та аналогічними установами за кордоном.

Зв’язки з громадськістю – відкрита інформація, командна інформація та діяльність із зв’язків з громадськістю, спрямована як на зовнішню, так і на внутрішню аудиторії, що є предметом зацікавленості Міністерства оборони.

Цивільно-військове співробітництво – узгодженість дій та співпраця командування НАТО з цивільним сектором під час під час операції, включаючи населення держави та місцеві органи влади, а також міжнародні, урядові/неурядові організації та органи.

Інформаційні операції – скоординовані операції, метою яких є створення впливу на дії командування зі сторони ворога для підтримання цілей Альянсу шляхом викривлення інформації, завдання шкоди інформаційним процесам і, водночас, безпечного використання та захисту своїх даних та процесів.

Психологічні операції – спланована діяльність із застосуванням методів комунікації та інших засобів, націлена на певну аудиторію з метою впливу на її сприйняття, ставлення та поведінку, які б сприяли досягненню певних політичних та військових цілей [38].

Проаналізувавши ці визначення, варто відзначити спільні ознаки між публічною дипломатією та зв'язками з громадськістю – обидві складові поширюють інформацію відкрито; для обидвох недопустиме викривлення інформації, поширення фейків; однаково поширюють інформацію як для внутрішньої аудиторії, так і на зовні. Основна ж різниця полягає у характері здійснення. Публічна дипломатія здебільшого послуговується прямою мовою осіб, які приймають рішення, основою зв'язків з громадськістю є публікація певного контенту, створеного відповідною службою.

Беручи до уваги особливості здійснення інформаційних та психологічних операцій, важливим аспектом є застосування дезінформації та введення противника в оману таким чином, аби уникнути потрапляння інформації до аудиторій, для яких вона не призначена. Тому для суб'єктів системи стратегічних комунікацій вкрай важливо, щоб власні аудиторії мали високий рівень критичного мислення і були здатні відрізнити достовірну інформацію, опубліковану офіційними джерелами, від дезінформації не лише поширеної противником, а і тієї, що поширюється власними авторами інформаційних і психологічних операцій.

Узагальнюючи визначення стратегічних комунікацій, сутністю поняття є відповідь на три запитання: що? як? для чого?

Таблиця 2.2 – Сутність стратегічних комунікацій НАТО

Стратегічні комунікації НАТО		
ЩО	ЯК	ДЛЯ ЧОГО
Підтримка всіх видів активностей Альянсу на всіх рівнях командування	Один спільний наратив, використання дій, зображень і слова	Узгодження всіх активностей Альянсу з єдиним наративом і підтримка бажаних стратегічних результатів

Джерело: створено на основі думок автора

Початком формування інституційно-нормативної складової стратегічних комунікацій НАТО є саміт НАТО в Страсбурзі у 2009 році, підсумком якого стала Декларація, в якій зафіксовано «для Альянсу стає все більш важливим повідомляти про зміну своєї ролі, цілей і місії належним, своєчасним, точним і активним чином. Стратегічні комунікації є невід’ємною частиною наших зусиль для досягнення політичних і військових цілей Альянсу». [39].

Система стратегічних комунікацій Альянсу має чітку інституційну структуру та передбачає чітко визначену відповідальність за кожною з ланок цієї системи. Особливістю функціонування стратегічних комунікацій є те, що вони спрямовані на максимальну взаємодію між різними інституціями, які здійснюють інформаційно-комунікаційну діяльність.

Найвищим політичним органом в організаційній структурі стратегічних комунікацій є Північноатлантична рада. Забезпечує загальне керівництво стратегічними комунікаціями, затверджує інформаційну стратегію, надає конкретні стратегічні та політичні вказівки щодо комунікаційних спроможностей Альянсу. Очолює раду Генеральний секретар; він озвучує конкретні стратегічні послання для всіх військових та цивільних органів НАТО; очолює оперативні групи з управління кризовими ситуаціями. Водночас речник Альянсу від імені Генерального секретаря забезпечує щоденне управління всією інформаційною сферою в штаб-квартирі Альянсу та забезпечує відповідність усіх повідомлень і комунікаційної політики НАТО політичним рішенням.

Помічника Генерального секретаря з публічної дипломатії наглядає за координацією всіх стратегічних комунікаційних заходів у всіх цивільних і військових органах і командуванні НАТО; координує всі заходи публічної дипломатії задля забезпечення синхронізації.

Військовий комітет НАТО. Має у підпорядкуванні інформаційно-аналітичні та командно-штабні підрозділи і забезпечує підготовку

концептуальних документів стосовно інформаційних і психологічних операцій, здійснює координацію їх планування та проведення, забезпечує військово-цивільну взаємодію, визначає потреби в силах і засобах на виконання інформаційно-пропагандистських завдань, спрямовує діяльність нижчих штабів у ході організації інформаційно-психологічного операцій [40].

Об'єднані командування НАТО (Allied Joint Force Commands - JFCs). Знаходяться у Брюсселі (Нідерланди) та Неаполі (Італія). Ці командування відповідають за реалізацію операцій НАТО, а також за комунікацію з місцевими громадами та регіональними партнерами [41].

Фахівці всіх напрямів стратегічних комунікацій (інформаційні та психологічні операції, публічна дипломатія, військово-цивільне співробітництво, зв'язки з громадськістю) входять до складу кожної з оперативних робочих груп з управління кризовими ситуаціями.

Окремі військові контингенти НАТО. Військові підрозділи в місцях проведення операцій (наприклад, у країнах Балтії або в Косово) відповідають за інформаційно-психологічні операції та взаємодію з громадськістю.

Отже, аналізуючи організаційну структуру системи стратегічних комунікацій в НАТО, можна зробити висновок про існування трьох рівнів функціонування стратегічних комунікацій:

Таблиця 2.3 – Рівні функціонування стратегічних комунікацій НАТО.

Стратегічний	Оперативний	Тактичний
стосується глобальної стратегії, визначеної керівництвом НАТО;	реалізація конкретних програм, операцій і місій;	реалізація комунікаційних завдань безпосередньо на місцях;
формує довгострокове бачення і розробляє комунікаційні меседжі для підтримки стратегічних завдань;	ефективна комунікація з місцевими громадами та партнерами;	це рівень підрозділів, які проводять інформаційні кампанії, взаємодіють з місцевим населенням;
завдання – посилення єдності серед членів	завдання – підтримка на рівні регіонів чи конфліктних зон.	завдання – поширення меседжів у конкретних ситуаціях, які можуть

Альянсу, створення позитивного іміджу НАТО в світі.		впливати на хід операцій на місцях.
---	--	-------------------------------------

Джерело: створено на основі думок автора

У 2014 році в Ризі був створений Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО («NATO StratCom COE»). Сім країн-учасниць – Естонія, Німеччина, Італія, Латвія, Литва, Польща, Велика Британія – підписали меморандум порозуміння щодо заснування StratCom COE. Тоді ж він удостоївся згадки в декларації Уельського саміту НАТО, що вітала «створення StratCom COE як значного внеску у зміцнення НАТО» в цій галузі.

Важливо зазначити, що Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО є багатонаціональною міжнародною військовою організацією, яка не входить до командної структури НАТО та не підпорядковується жодній іншій організації НАТО, але акредитована НАТО.

NATO StratCom COE сприяє покращенню стратегічних комунікацій в Альянсі та країнах-членах Альянсу. Стратегічні комунікації є невід’ємною частиною зусиль, спрямованих на досягнення політичних і військових цілей Альянсу, тому стають дедалі важливішими, щоб Альянс своєчасно й точно інформував про свої цілі та місії.

Місія Центру полягає в тому, щоб зробити відчутний внесок у стратегічні комунікаційні спроможності НАТО, союзників і партнерів НАТО. Він створений багатонаціональними та міжсекторальними учасниками з цивільного та військового, приватного та академічного секторів та з використанням сучасних технологій, віртуальних інструментів для аналізу, дослідження та прийняття рішень. Серцем NATO StratCom COE є група міжнародних експертів із військовою, урядовою та науковою експертизами – тренерів, педагогів, аналітиків та дослідників.

Центр укомплектований і фінансується країнами-спонсорами та учасницями, що вносять внесок. До семи країн-засновниць приєдналися: Нідерланди та Фінляндія у 2016 році, Швеція у 2017 році, Канада у 2018 році

та Словаччина на початку 2019 року. Данія та США приєдналися у 2020 р. Угорщина приєдналася у 2021 р., Іспанія – у 2024 р., Франція та Австралія ініціюють процес приєднання [42].

Таким чином, система стратегічних комунікацій НАТО має розгалужену структуру, включаючи як безпосередньо власні ієрархічні структури і підрозділи, так і акредитований Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО («NATO StratCom COE»). Це дозволяє щодня зміцнювати спроможності Альянсу у сфері стратегічних комунікацій, залучаючи до процесу всіх стейкхолдерів, у тому числі громадськість, науковців та дослідників, а також представників освітньої галузі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Проблеми і обмеження розвитку стратегічних комунікацій

Сучасні виклики та загрози національній безпеці України зумовлюють загальну необхідність пошуку дієвого, адекватного та комплексного інструментарію, за допомогою якого стане можливим планування і координація комунікативної діяльності державних органів з неурядовими інституціями, зарубіжними партнерами, а також впровадження ефективних внутрішніх комунікацій [20]. Проте, розвиток сталої системи стратегічних комунікацій стикається з низкою проблем та обмежень.

Ключовим фактором, що впливає на планування і реалізацію стратегічних комунікацій, є правові обмеження. Правові обмеження стратегічних комунікацій пов'язані з регулюванням інформаційного простору, захистом даних і балансом між свободою слова та національною безпекою. Основні аспекти включають: регулювання інформаційного простору (закони визначають, які форми інформаційної діяльності дозволені, що обмежує використання стратегічних комунікацій для маніпуляцій або пропаганди. Наприклад, закони про медіа та рекламу можуть регламентувати вміст, стиль та адресність повідомлень) та міжнародні стандарти та координацію (для України, яка перебуває на шляху до інтеграції в євроатлантичні структури, обов'язковим є адаптація законодавства до стандартів НАТО) [43] .

Також в Україні діють обмеження викликані правовим режимом воєнного стану, які в тому числі вносять суттєві обмеження в інформаційний простір і те, як держава може в ньому діяти (частково закриті бази, додаткове погодження інформації, збільшення обсягів інформації з обмеженим доступом).

Технологічні обмеження, зокрема доступ до сучасних технологій, зумовлені тим, що не всі державні інституції можуть дозволити собі інвестиції у передові інструменти аналізу та автоматизації комунікацій. Державним органам влади складно швидко адаптуватися до використання нових платформ або трендів у цифрових комунікаціях.

Кіберзагрози значно впливають на розвиток стратегічних комунікацій, ставлячи під ризик ефективність інформаційного обміну та безпеку даних. Кіберзагрози, зокрема, фішинг, кібератаки на інформаційні системи або поширення дезінформації, створюють умови для недовіри до державних комунікацій. Це особливо актуально в умовах гібридної війни, коли цілеспрямовані інформаційні атаки використовуються для дестабілізації політичних систем і підриву суспільної довіри до державних інституцій. Таким чином, держава вимушена інвестувати значні ресурси у кібербезпеку для захисту своїх комунікаційних платформ. Це включає як технологічну модернізацію так і створення спеціалізованих відділів кіберзахисту, а також навчання персоналу основам кібергігієни. Більше того, кібератаки, націлені на злам системи або зміну контенту, можуть спотворювати стратегічні повідомлення або робити їх недоступними для аудиторії [44].

Соціальні та культурні обмеження. Неврахування особливостей аудиторії - нерозуміння культурного контексту чи місцевих звичаїв - може призвести до нерелевантності комунікацій, а, наприклад, поширення контенту на багатомовне середовище вимагає високої якості локалізації контенту, що не завжди досягається.

На жаль, завжди актуальною є проблема фінансування державних стратегічних комунікацій. Причиною є як загальний стан державного бюджету, так і не завжди достатній рівень пріоритетності фінансування програм, що включають підтримку інформаційної політики та стратегічних ініціатив. Наприклад, у 2021 році фінансування державної бюджетної програми «Здійснення заходів з питань європейської та євроатлантичної

інтеграції в інформаційній сфері» склало 10 млн грн [45], а в 2024 році ця сума становить 5,4 млн грн [46], що є очевидним доказом того, що навіть попри війну фінансування державних інформаційних кампаній не стає пріоритетнішим.

З початком війни особливо відчутними стали майнові обмеження. Найбільш відчутним є відсутність координаційних центрів на місцях. Медіа на прифронтових та деокупованих територіях України стикаються з низкою серйозних майнових проблем, які значно ускладнюють їхню роботу та виживання. Ці проблеми є наслідком збройного конфлікту, окупації та руйнувань. По-перше мова про руйнування інфраструктури – величезна кількість медіакомпаній, особливо невеликі локальні та гіперлокальні медіа втратили свої офіси, студії, та транспортні засоби внаслідок обстрілів та бойових дій. Відновлення такої інфраструктури вимагає значних фінансових ресурсів. Не менш відчутним наслідком воєнних дій та окупації є втрата власне майна – журналісти часто втрачають особисте майно, необхідне для роботи: ноутбуки, камери, мікрофони тощо. Це значно ускладнює їхню здатність виконувати професійні обов'язки.

Медіа, так само як і енергетичні компанії, належать до критичної інфраструктури, по якій ворог б'є прицільно. Проведене Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення опитування ліцензіатів про їхні втрати під час війни за 2022 рік (відповіді надали 60% компаній, зареєстрованих у Державному реєстрі суб'єктів інформаційної діяльності у сфері телебачення і радіомовлення) засвідчило, що 20 компаній (3% серед тих, хто відповіли на опитування) повністю втратили своє обладнання. Ще 84 компанії (13%) зазнали часткових технологічних втрат. Однак найбільш красномовними є цифри щодо людей – працівників медіакомпаній: 89 медійників були поранені, 4 – загинули, а ще 5 – зникли безвісти [47].

Також спостерігається проблема з передавачами радіо- та теле- сигналів через терористичні дії РФ та площами зовнішньої реклами.

У контексті війни особливо загострилися кадрові проблеми, що зумовлені перебуванням значної кількості фахівців за кордоном через безпековий фактор в Україні. Не менш важливою є проблема у складності залучення фахівців з відповідними навичками в управлінні інформаційними кампаніями, протидії дезінформації та формуванні стратегічних наративів до державного сектору через неконкурентну заробітну плату. Таким чином, спостерігається неукомплектованість комунікаційних підрозділів обласних військових адміністрацій та районних державних адміністрацій, в першу чергу на прифронтових територіях [48].

Брак довіри є одним із ключових обмежуючих факторів у розбудові стратегічних комунікацій. Відсутність стабільності у профільному міністерстві у зв'язку з численними його інституційними змінами та скандали навколо «Мультимедійної платформи іномовлення», фінансування державного інформаційно-аналітичного телеканалу «Рада» лише посилюють недовіру суспільства до державних комунікацій. Громадяни часто скептично ставиться до офіційної інформації через попередні випадки маніпуляцій, непрозорості або відсутності оперативності. Це, безперечно, знижує ефективність стратегічних комунікацій і ускладнює досягнення їхніх цілей.

Так само тотальне поширення фейків підриває довіру до офіційних джерел інформації. Навіть якісні комунікаційні кампанії можуть бути сприйняті з недовірою, якщо аудиторія вже перебуває під впливом дезінформації. Цей ефект особливо помітний в умовах війни, коли довіра до державних інституцій стає основним фактором стабільності. Комунікації, які побудовані без урахування запитів аудиторії, теж сприяють формуванню недовіри. Якщо громадяни не бачать конкретних результатів або реакції на свої запити, це знижує рівень їхньої участі у суспільному житті та підриває довіру до організаторів інформаційних кампаній [49].

Часові обмеження. Враховуючи перманентну інформаційну агресію з боку РФ, головним часовим обмеженням є період інтеграції України до

Північноатлантичного Альянсу, коли адаптація до стандартів НАТО лише в процесі, а партнерська взаємодія у напрямку протидії дезінформації та розбудови стійкості до дезінформації поки точкова. Чим швидше Україна стане членом Альянсу, тим сильнішими будуть наші ресурси у протистоянні інформаційній агресії Росії. Окремим елементом часового обмеження є тенденція до зниження рівня оптимістичних очікувань стосовно майбутнього держави, і така тенденція буде лише зростати через тотальну втому населення.

У контексті кризових комунікацій (наприклад, в умовах війни чи пандемії, стихійного лиха) стратегічні державні комунікації вимагають особливо швидких рішень та оперативного поширення узгоджених меседжів. Затримка у поширенні необхідної інформації може спровокувати паніку серед населення та стати підґрунтям для поширення дезінформації [50]. Підсумовуючи викладене, основні проблеми і обмеження у сучасній системі стратегічних комунікацій можна зобразити наступним чином:



Рисунок 3.1 – Основні проблеми і обмеження у сучасній системі стратегічних комунікацій

Джерело: створено на основі думок автора

3.2 Визначення необхідних організаційних та інституційних змін

Для досягнення вищого рівня ефективності та результативності стратегічних комунікацій у публічному управлінні необхідно впровадити певні організаційні та інституційні зміни, спрямовані на оптимізацію комунікаційних процесів та забезпечення їх скоординованості між різними рівнями державних інституцій. Такий підхід дозволить створити єдину систему, у якій державні органи діють злагоджено, забезпечуючи своєчасне та зрозуміле інформування як власних громадян та і іноземної аудиторії. Це не тільки зміцнить довіру населення до державних інституцій, а й значно зменшить ризик дезінформації та недостовірних трактувань, які можуть виникати через розрізненість інформаційних повідомлень.

Одним із перших і найважливіших кроків у цьому процесі є реорганізація структури державних органів, відповідальних за стратегічні комунікації. На сьогоднішній день багато відомств здійснюють комунікаційну діяльність окремо, часто не маючи чіткої координації між собою. Це призводить до дублювання функцій, суперечливих повідомлень і, як наслідок, зниження довіри до держави. Для уникнення таких ситуацій необхідно створити єдиний координаційний центр, який би відповідав за управління стратегічними комунікаціями та забезпечував узгодженість повідомлень. Наприклад, у разі природних катастроф, як-от масштабні пожежі або повені, такий центр зможе швидко координувати дії всіх відповідальних відомств, надаючи громадянам єдину, злагоджену інформацію про необхідні заходи безпеки та інструкції щодо евакуації. Це дозволить уникнути плутанини серед населення, яка часто виникає внаслідок споживання інформації з різних джерел, та зменшить ризик паніки. У таких умовах єдиний комунікаційний центр не лише підвищує ефективність державних комунікацій, але й сприяє

формуванню єдиного інформаційного простору, в якому державні інституції виступають як єдине ціле [15].

Беручи до уваги успішні приклади створення ефективних інституційних структур стратегічних комунікацій, описаних у розділах 2.2. та 2.3. (East StratCom Task Force (НАТО) та UK Government Communications Service (Велика Британія), окремий координуючий орган стратегічних комунікацій має бути інтегрований до структури Кабінету Міністрів України і стати ключовим елементом у забезпеченні ефективної державної комунікаційної політики. Розглянемо як може виглядати така структура, її функції, принципи роботи:

Статус і підпорядкування. Такий орган має бути підпорядкований безпосередньо прем'єр-міністру України або одному з віце-прем'єрів (наприклад, віце-прем'єру з питань євроінтеграції). Запропонуємо статус забезпечить високий рівень координації між міністерствами та державними установами.

Основні функції:

розробка національної стратегії комунікацій (визначення пріоритетних напрямів інформаційної політики держави; формування єдиних меседжів, які будуть поширюватися через державні структури);

координація між міністерствами та відомствами (впровадження спільного планування стратегічних комунікацій; синхронізація дій усіх органів виконавчої влади для уникнення дублювання чи суперечливих меседжів);

моніторинг інформаційного простору (виявлення загроз - дезінформація, пропаганда, інформаційні атаки; аналіз інформаційного впливу на населення);

протидія дезінформації та гібридним загрозам (розробка та впровадження механізмів для швидкої нейтралізації фейків; інформування населення про дезінформаційні кампанії);

координація кризових комунікацій (швидке реагування на надзвичайні ситуації - кризи, катастрофи, війна; надання населенню достовірної інформації в реальному часі);

навчання та підтримка фахівців-комунікаторів (проведення тренінгів для державних службовців та співробітників міністерств, відповідальних за інформаційний напрям; розробка відповідних методичних рекомендацій).

Принципи роботи:

прозорість - регулярне звітування перед суспільством щодо діяльності та досягнутих результатів;

інноваційність - використання сучасних технологій та методів аналітики;

оперативність - швидке реагування на будь-які інформаційні загрози;

міжнародна співпраця - співпраця з аналогічними структурами ЄС, НАТО та інших міжнародних партнерів.

Організаційна структура:

очільник центру - призначається КМУ за поданням прем'єр-міністра;

аналітичний департамент - займається моніторингом, аналізом і прогнозуванням;

департамент кризових комунікацій - відповідає за оперативне реагування під час криз;

департамент стратегічного планування - розробляє довгострокові стратегії;

навчальний центр - організовує навчання і підвищення кваліфікації;

регіональні представництва - забезпечують зв'язок із регіональними адміністраціями [51].

Іншим важливим елементом є впровадження сучасних цифрових технологій, що дозволяють значно розширити можливості моніторингу громадської думки та аналізу реакцій населення на державні рішення. Сьогодні, коли значна частина комунікацій здійснюється через соціальні

мережі та інші цифрові платформи, державні органи повинні адаптуватися до цієї реальності, активно використовуючи інструменти аналізу та моніторингу. Наприклад, сучасні платформи для аналізу даних соціальних мереж дозволяють відстежувати настрої громадськості в реальному часі, що є критично важливим для своєчасного коригування комунікаційних стратегій. У Великобританії, наприклад, урядова служба контролює інформаційні потоки та вчасно реагує на суспільні настрої, коригуючи повідомлення та політичні заходи залежно від реакції населення. В Україні аналогічне впровадження дозволило б оперативно виявляти негативні настрої, швидко реагувати на дезінформаційні кампанії та забезпечувати стабільний інформаційний простір. Важливо, щоб ці технології стали не просто інструментом для інформування громадян, а й засобом для їхнього активного залучення до процесу прийняття рішень, що сприятиме зміцненню довіри до держави [52].

Кадровий потенціал також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності стратегічних комунікацій. На жаль, у багатьох державних установах спостерігається значний дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері комунікацій, що обмежує здатність уряду швидко адаптуватися до нових інформаційних викликів. Це особливо критично у ситуаціях, коли державні органи мають реагувати на кризові ситуації або терміново інформувати громадян про заходи безпеки.

Для вирішення цієї проблеми необхідно впроваджувати програми підвищення кваліфікації та тренінги для державних службовців, орієнтовані на сучасні методи комунікаційної роботи, аналітику громадської думки та кризовий PR. Важливим елементом навчання комунікаційників має бути впровадження системи RBM (Result-Based Management — управління, орієнтоване на результат). Такий підхід у сфері стратегічних комунікацій є важливим кроком для підвищення ефективності та прозорості управління комунікаційними процесами. Така система дозволить фокусуватися на

досягненні конкретних, вимірюваних результатів, а не на процесі чи ресурсах, що витрачаються.

RBM забезпечує встановлення конкретних, вимірюваних і досяжних цілей, що відповідають стратегічним завданням організації чи держави в цілому. Наприклад, це може бути збільшення обізнаності населення про певну реформу або зменшення впливу дезінформації. Таким чином, підхід RBM дозволяє уникнути розмитих формулювань та сфокусуватися на кінцевому результаті, а не лише на виконанні завдань.

Важливо зазначити, що RBM включає механізми постійного моніторингу та оцінки впливу комунікаційних заходів, а отже, організації можуть вимірювати, наскільки ефективними були їхні комунікації (наприклад, зміни у громадській думці, охоплення цільової аудиторії) та коригувати стратегії в реальному часі.

Ще однією перевагою RBM є те, що управління на основі результатів дозволяє прозоро звітувати про досягнення та використовувати дані для підкріплення успішності стратегій, що є вкрай важливим у публічному управлінні. Таким чином зміцнюється довіра до державних органів, адже суспільство отримує чітке уявлення про те, як витрачаються ресурси та які результати досягнуто.

Також RBM оптимізує процес розподілу людських, фінансових та технологічних ресурсів; завдяки фокусу на результатах, ресурси спрямовуються на найбільш важливі аспекти комунікацій, що забезпечує вищу продуктивність.

Система RBM передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (громадяни, партнери, міжнародні організації), що сприяє залученню громадськості до процесу формування стратегічних наративів, підвищуючи їх підтримку.

Так як RBM вимагає ретельного планування з урахуванням прогнозованих результатів, Це допомагає створювати довгострокові стратегії комунікацій, що враховують потенційні ризики та можливості [53].

Ще одним важливим аспектом є зміна організаційної культури у державних установах, яка повинна сприяти прозорості комунікацій та активному залученню громадськості до процесу прийняття рішень. Принципи відкритості та прозорості мають бути інтегровані у всі комунікаційні процеси держави, забезпечуючи громадян можливістю отримувати повну та достовірну інформацію про діяльність уряду. Наприклад, регулярне проведення прес-конференцій, брифінгів або публічних консультацій з громадянами створює платформу для відкритого обговорення важливих державних рішень та сприяє формуванню довіри до державних інституцій. У Швеції уряд активно залучає громадян до обговорення важливих питань через онлайн-платформи та громадські форуми, що дозволяє громадянам не тільки отримувати інформацію, але й висловлювати свої думки щодо державної політики. Така практика залучення громадськості до процесу прийняття рішень сприяє більшій підтримці з боку населення та знижує рівень соціальної напруги, що є надзвичайно важливим у демократичному суспільстві [54].

Для кращого розуміння ключових напрямків організаційних та інституційних змін у сфері стратегічних комунікацій доцільно подати їх у вигляді таблиці. Таблиця 3.1 структуровано представляє основні аспекти змін, їхні цілі, приклади практичної реалізації та очікувані результати. Це забезпечує наочність та допомагає показати взаємозв'язок між запланованими заходами та їхнім впливом на підвищення ефективності комунікаційної політики держави, сприяючи досягненню узгодженості та прозорості у взаємодії з громадськістю.

Таблиця 3.1 – Аспекти організаційних та інституційних змін у стратегічних комунікаціях

Напрямок змін	Опис	Приклад реалізації	Очікуваний результат
Створення координаційного центру	Єдиний центр для узгодження комунікацій між державними органами	Центр стратегічних комунікацій, що об'єднує міністерства і відомства для координації повідомлень у кризових ситуаціях	Підвищення узгодженості комунікацій, зниження ризику дезінформації та паніки
Впровадження цифрових технологій	Використання платформ для моніторингу громадської думки та аналізу реакцій у соціальних мережах	Системи аналізу соціальних мереж, як у Великобританії, для відстеження суспільних настроїв у реальному часі	Оперативне реагування на настрої населення, адаптація комунікаційної політики
Підвищення кваліфікації кадрів	Навчання співробітників державних установ використанню сучасних комунікаційних інструментів та застосуванню RBM підходу	Програми тренінгів для державних службовців з акцентом на аналітику та кризовий PR	Формування компетентної команди фахівців, здатної ефективно реагувати на кризові ситуації
Формування прозорості організаційної культури	Створення умов для відкритості комунікацій та активної взаємодії з громадянами	Регулярні брифінги та консультації з громадянами через онлайн-платформи для обговорення важливих державних рішень	Підвищення рівня довіри до державних інституцій, зниження соціальної напруги

Джерело: створено на основі думок автора

Описані вище зміни дозволять не лише забезпечити узгодженість комунікаційної політики, а й підвищити довіру громадян до державних інституцій, що є надзвичайно важливим для стабільного та ефективного функціонування публічного управління у сучасних умовах.

3.3. Цифрові механізми реалізації стратегічних комунікацій

Для підвищення результативності комунікування кризових ситуацій та запровадження великої кількості реформ у контексті процесів європейської та євроатлантичної інтеграції в умовах інформаційного суспільства використання цифрових платформ є необхідністю. Цифровізація стратегічних комунікацій дозволяє забезпечити ширші можливості для всіх учасників комунікаційних процесів.

Цифровізацію стратегічних комунікацій у публічному управлінні можна розглядати як розширення потенціалу стратегічних комунікацій за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів. Застосування цифрових механізмів в стратегічних комунікаціях, таких як, наприклад, використання е-ресурсів для обговорення ходу реформ, оцінювання результатів, опитування, значно пришвидшує комунікаційні процеси і сприяє більшій залученості зацікавлених сторін [55].

Зважаючи на те, що найбільший вплив на формування думки громадян стосовно здійснюваних владою реформ і перетворень мають якісні державні комунікації, завданнями стратегічних комунікацій у публічному управлінні є: отримати підтримку різних груп впливу; узгоджувати, уніфікувати та координувати меседжі органів влади в інформаційному, віртуальному та фізичному просторах; ефективно використовувати цифрові майданчики для поглиблення комунікації з цільовими аудиторіями.

Перевагою стратегічних комунікацій у цифровому форматі є врахування інтересів окремих таргетингових груп.

Варто зазначити, що впровадження цифрових механізмів у здійснення стратегічних комунікацій у публічному управлінні розширюють інструментарій електронного врядування.

Розглянемо декілька цифрових механізмів, які сприяють ефективності стратегічних комунікацій.

Відкриті дані. В Україні створено ресурс data.gov.ua, який дозволяє будь-якій людині робити власні висновки щодо різних соціально-економічних явищ, завдяки доступу до інформації про діяльність органів влади. Загалом відкриті дані дають можливість поглибити розуміння аудиторії - аналізуючи відкриті дані, можна отримати детальну інформацію про цільову аудиторію (її інтереси, поведінку в мережі, демографічні характеристики). Це дозволяє створювати більш персоніфіковані та релевантні повідомлення у процесі розробки потрібних меседжів. Також відкриті дозволяють створити переконливі аргументи на підтримку певної позиції, моніторити ефективність комунікацій. Крім того, аналізуючи відкриті дані, можна виявити нові тренди та тенденції, які можуть бути використані для розробки нових комунікаційних стратегій.

Соціальні мережі. Платформи, такі як Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, використовуються для поширення інформації, залучення аудиторії та створення інтерактивного контенту. Фахівці НАТО підкреслюють перевагу VITAL компонентів (video, images, text, audio, links), якими характеризуються соціальні мережі. Вони дають можливість ефективно комунікувати з суспільством [46]. Перевагами такого цифрового механізму є швидке донесення меседжів, взаємодія з аудиторією та моніторинг громадської думки.

В умовах сьогодення соціальні мережі набувають особливого значення для сектору безпеки і оборони, так як дають змогу проаналізувати, в тому числі, як їх використовує ворог з метою здійснення інформаційних та психологічних операцій, а також виявити загрози інформаційному простору України.

Фактчекінгові сервіси. Дозволяють запровадити високі журналістські стандарти, підвищити рівень медіаграмотності, попереджати небезпеки пропаганди та розповсюдження дезінформації у медіа. Забезпечуючи точну та перевірену інформацію, фактчекінги допомагають будувати більш ефективні

комунікаційні стратегії, а також дозволяють захистити репутацію організацій та окремих осіб від наклепів та неправдивої інформації.

Аналітичні інструменти. Аналітичні інструменти мають бути невід'ємною частиною сучасних стратегічних комунікацій у публічному управлінні. Вони надають можливість глибше розуміти аудиторію, виявляти актуальні тренди та ефективніше доносити інформацію до громадян. Такі платформи, такі як Google Analytics, Brandwatch або Socialbakers, допомагають аналізувати ефективність комунікаційних кампаній, вивчати поведінку аудиторії та прогнозувати результати.

За допомогою аналітичних інструментів можна розділити аудиторію на більш дрібні сегменти за різними критеріями (вік, стать, інтереси, географічне розташування тощо). Це дозволить розробляти персоналізовані повідомлення, які будуть більш релевантними для кожної групи. Аналізуючи дані про поведінку користувачів у соцмережах, на сайтах та в інших онлайн-каналах, можна визначити, яка інформація найбільш цікава для аудиторії, які проблеми її турбують. За допомогою цього цифрового інструмента можна здійснювати моніторинг настроїв визначеної аудиторії - аналіз тональності публікацій у соцмережах та інших джерелах дозволяє відстежувати зміни в настроях громадськості та своєчасно реагувати на них [56].

Наступним вагомим цифровим механізмом здійснення стратегічних комунікацій у публічному управлінні є е-форуми. Це ефективні майданчики для обговорень, які слід створювати на сайтах органів державної влади або на сторінках у соцмережах. Це один з інструментів е-демократії, який націлений на залучення максимальної кількості учасників до обговорення напрямків реформ, викликів і обмежуючих факторів на шляху втілення тих чи інших рішень органів публічної влади, запланованих результатів та ролі кожного із стейкхолдерів. Переваги е-форумів: масштабність обговорень через можливість залучити максимальну кількість учасників, швидкість обміну

ідеями, можливість поширювати посилання на необхідні тематичні матеріали та додаткову інформацію.

Все більшу роль у публічному управлінні відіграють такі цифрові механізми реалізації стратегічних комунікацій як рейтинги та індекси. Індекси та рейтинги перетворюють великі обсяги даних на зрозумілі та візуально привабливі показники, які легко сприймаються широкою аудиторією. Також публікація індексів та рейтингів сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів, демонструючи їхні досягнення та недоліки. Індекси та рейтинги впливають на формування громадської думки про ефективність роботи державних органів, що може вплинути на виборчі переваги та рівень довіри до влади. Публікація індексів та рейтингів може бути потужним інструментом для підтримки реформ, демонструючи прогрес у реалізації певних політик. Наприклад, завдяки рейтингу Doing business, який вимірює регулювання підприємницької діяльності, можна комунікувати хід реформ у сфері підприємництва.

Такий потужний інструмент прямої демократії як е-петиції у контексті стратегічних комунікацій виконує декілька важливих функцій. Перш за все е-петиції є прямим каналом комунікації між громадянами та владою. По-друге, е-петиції мобілізують громадськість, допомагають об'єднати людей, які поділяють спільні інтереси, та мобілізувати їх для досягнення спільних цілей. Велика кількість підписів під петицією може спонукати владу прислухатися до вимог громадян та вживати відповідних заходів.

Крім того, е-петиції - це інструмент моніторингу громадської думки. Аналізуючи тематику е-петицій, влада може отримати інформацію про те, які питання найбільше турбують громадян, і врахувати отриману інформацію розробляючи ті чи інші комунікаційні кампанії. Впровадження механізму електронних петицій демонструє готовність влади до діалогу з громадянами та врахування їхньої думки, а коли влада реагує на е-петиції та впроваджує зміни, це підвищує довіру громадян до державних інституцій.

Таким чином, цифровізація стратегічних комунікацій виявляється у застосуванні е-ресурсів для взаємодії влади, громадян і бізнесу, підвищення ефективності роботи державного механізму для досягнення суспільного розвитку.

Отже, застосування цифрових технологій кардинально змінює ландшафт комунікацій, надавши безпрецедентні можливості для реалізації стратегічних комунікаційних кампаній. Жоден інший інструмент стратегічних комунікацій не дозволяє досягти такого рівня вимірювання ефективності, швидкості поширення інформації, доступності, інтерактивності та персоналізації комунікацій.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань було досліджено основні аспекти стратегічних комунікацій у сфері публічного управління. Результати дослідження дозволили зробити висновки щодо можливостей та обмежень у системі стратегічних комунікацій.

1. Визначено теоретичні засади дослідження стратегічних комунікацій у публічному управлінні.

У ході аналізу дефініції «стратегічні комунікації» виявлено варіативність трактування цього поняття і, як наслідок, проблему у єдиному розумінні того, чим є стратегічні комунікації, у який спосіб вони мають реалізовуватися і що має бути їхнім результатом. Здебільшого підходи залежать від контексту. США мають найбагатший досвід у питанні визначення терміну «стратегічні комунікації» і розглядаються вони здебільшого у воєнному контексті, адже офіційне визначення поняття закріплено у «Словнику військових та пов'язаних термінів» Міністерства оборони США. Європейські ж науковці звертаються до терміну «стратегічні комунікації» у контексті діяльності бізнесу, великих корпорацій та неурядових структур.

Визначено основні принципи, методи та структуру стратегічних комунікацій. Від таких принципів як правдивість, діалог, розуміння, гнучкість, продовжуваність, всепроникність та орієнтованість на результат залежить ефективність функціонування стратегічних комунікацій. Виявлено дві групи методів комунікацій - проактивні та реактивні, а також проаналізовано структуру стратегічних комунікацій.

У процесі дослідження виявлено, що інституційна складова стратегічних комунікацій складається з двох складових: нормативно-правового та ресурсного забезпечення.

2. Проаналізовано структуру та підходи до організації стратегічних комунікацій на прикладі Великобританії та НАТО.

З'ясовано, що стратегічні комунікації у Великобританії є міжвідомчою діяльністю, яку очолюють Кабінет міністрів та Рада національної безпеки Сполученого Королівства. Загалом, стратегічні комунікації мають супроводжувати стратегічне планування, передбачати формулювання та реалізацію стратегічних військових планів, їхню взаємоузгодженість та концентрацію на досягненні державних цілей. У ході дослідження організаційної структури стратегічних комунікацій Великобританії виявлено високий рівень координації дій завдяки існуванню такої інституції як Урядова служба зв'язку. Ця служба є професійною організацією для комунікаційників державної служби, що працюють в урядових установах, її основна місія - реалізація щорічного комунікаційного плану уряду Великобританії. Ще один напрям роботи – створення методичних рекомендацій для державних службовців і об'єднання комунікаційних фахівців.

У ході аналізу структури та підходів до організації стратегічних комунікацій у НАТО виявлено три рівні функціонування стратегічних комунікацій в Альянсі: стратегічний, оперативний і тактичний. З'ясовано, що система стратегічних комунікацій НАТО має розгалужену структуру, включаючи як власні ієрархічні структури і підрозділи, так і акредитований Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО («NATO StratCom COE»). Це дозволяє щодня зміцнювати спроможності Альянсу у сфері стратегічних комунікацій, залучаючи до процесу всіх стейкхолдерів,

3. Охарактеризовано сучасний стан та особливості стратегічних комунікацій в публічному управлінні в Україні.

Виявлено, що окрім органів виконавчої влади у системі стратегічних комунікацій діє два центри, які займаються протидією дезінформації: Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки у структурі Міністерства культури та стратегічних комунікацій України та Центр протидії дезінформації

у сфері управління Ради національної безпеки та оборони України. Констатовано такі проблеми: мінливий характер процесів та відсутність інституційної пам'яті (тяглості) у владних структурах із системи страткому; дублювання функцій; відсутність єдиного координуючого органу, який би мав вплив та можливість як координувати органи державної влади у своїй інформаційній діяльності, так і залучати представників громадськості та експертів до своєї діяльності.

4. Ідентифіковано основні бар'єри для розвитку стратегічних комунікацій в публічному управлінні.

У процесі дослідження з'ясовано, що сьогодні розвиток сталої системи стратегічних комунікацій стикається з низкою проблем та обмежень, які багато в чому зумовлені воєнним станом. Серед них виокремлено наступні: правові, воєнні, фінансові, технологічні, майнові, часові, кадрові, кіберзагрози та брак довіри.

Найбільший вплив мають правові, воєнні та кіберзагрози. Правові обмеження – пов'язані із регулюванням інформаційного простору, захистом даних і балансом між свободою слова та національною безпекою. Воєнні – викликані правовим режимом воєнного стану, які в тому числі вносять суттєві обмеження в інформаційний простір і те, як держава може в ньому діяти (частково закриті бази, додаткове погодження інформації, збільшення обсягів інформації з обмеженим доступом). Кіберзагрози - значно впливають на розвиток стратегічних комунікацій, ставлячи під ризик ефективність інформаційного обміну та безпеку даних, зокрема, фішинг, кібератаки на інформаційні системи або поширення дезінформації, створюють умови для недовіри до державних комунікацій. Це особливо актуально в умовах гібридної війни, коли цілеспрямовані інформаційні атаки використовуються для дестабілізації політичних систем і підриву суспільної довіри до державних інституцій.

5. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічних комунікацій у публічному управлінні в Україні.

Для досягнення вищого рівня ефективності та результативності стратегічних комунікацій у публічному управлінні необхідно впровадити певні організаційні та інституційні зміни, спрямовані на оптимізацію комунікаційних процесів та забезпечення їх скоординованості між різними рівнями державних інституцій. Рекомендовано:

- створення єдиного координаційного центру для узгодження комунікацій між державними органами;
- впровадження цифрових технологій для моніторингу громадської думки та аналізу реакцій у соціальних;
- формування прозорості організаційної культури, тобто, створення умов для відкритості комунікацій та активної взаємодії з громадянами, що дозволить підвищити рівень довіри до державних інституцій;
- навчання працівників комунікаційних підрозділів використанню сучасних комунікаційних інструментів та застосуванню RBM підходу. RBM підхід забезпечує встановлення конкретних, вимірюваних і досяжних цілей, що відповідають стратегічним завданням організації чи держави в цілому. Застосування такого підходу включає механізми постійного моніторингу та оцінки впливу комунікаційних заходів, а отже, організації можуть вимірювати, наскільки ефективними були їхні комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mastering the Narrative (електронний ресурс). URL: http://globalcenter.org/wp-content/uploads/2013/03/Feb2013_CT_StratComm.pdf/.
2. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця: монографія. – К.: НА СБ України, 2018. – с. 24.
3. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms. URL: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf.
4. Falkheimer J. Crisis Communication and Terrorism: the Norway attacks on 22 July 2011 / J. Falkheimer // Corporate Communications/ - 2011. – Vol. 19, Is. 1. -P/ 52-64.
5. Халлахан К., Хольцхаузен Д. Визначення стратегічної комунікації. Міжнародний журнал стратегічних комунікацій. 2007. Т. 1, No 1. С. 3–35. URL: <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>.
6. Panel for the Future of Science and Technology. Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats (електронний ресурс). URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU\(2021\)656323](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2021)656323).
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України: Указ Президента України №555/2015 (електронний ресурс). URL: <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.
8. Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління в Україні: монографія. К.: 2016, с. 16.
9. Стратегічні комунікації: словник / Т. В. Попова, В. А. Ліпкан / за заг. ред. В. А. Ліпкана. - К. : ФОП О. С. Ліпкан, 2016. – 400 с.

10. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети. Серія : Політика. 2016. № 4 115 (41). С. 9–23. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/dubov.pdf>
11. Rowland L., Tatham S. Strategic Communication & Influence Operations: Do we really get it? URL: http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/119385/.../2010_08.pdf.
12. Гібридна війна Росії проти України. Як перемогти на інформаційному фронті: аналітичний посібник. URL: <https://spravdi.gov.ua/posibnyk-gibrydna-vijna-rosiyi-proty-ukrayiny-yak-peremogty-na-informacziynomu-fronti/>.
13. Романенко Є. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз: монографія/ Є. Романенко. – К.: НАДУ 2014.
14. Головка І. Базові детермінанти формування ліберально-демократичних процесів у трансформаційних суспільствах. Сучасне суспільство: політичні, соціологічні, культурологічні науки. 2015. URL: irbis-nbuv.gov.ua>irbisnbuv>cgiirbis_64.
15. Урядова служба зв'язку Великої Британії. Стратегічні комунікації: гайд. Велика Британія: Урядова служба зв'язку Великої Британії, 2021. 20 с.
16. Запровадження комунікації органів державної влади : зб. мат-лів наук.-практ. конф. / упоряд. А.В. Баровська. – К.: Фенікс, 2016. – 192 с.
17. Комунікація брэнда: Paid, Earned, Owned Media. MixDigital. 2022. URL: <https://mixdigital.com.ua/blog/komunikatsiya-brenda-paid-earned-owned-media/>.
18. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
19. Дорожня карта партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним

секретаріатом НАТО; 22 вересня 2015 р. URL: https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf.

20. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 р. “Про стратегічний оборонний бюлетень України”: Указ Президента України від 06 червня 2016 р. № 240/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016#n10>.

21. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року “Про доктрину інформаційної безпеки України”: Указ Президента України від 25 лютого 2017 р. № 47/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.

22. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: наказ Міністерства оборони України від 22 листопада 2017 р. № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17>.

23. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році”. Київ: НІСД, 2017. 928 с.

24. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 20 серпня 2021 року № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>.

25. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2018 рік: Розпорядження КМУ від 28 березня 2018 року № 244-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2018-%D1%80#Text>.

26. Річна програма національна програма під егідою Комісії Україна – НАТО на 2019 рік : Указ Президента України від 10.04.2019 р. №117/2019. URL: https://www.president.gov.ua/storage/j-filesstorage/00/66/94/be3713ff58b6db13129cb53e80f534a7_1554906766.pdf.

27. Річна програма національна програма під егідою Комісії Україна – НАТО на 2021 рік : Указ Президента України від 11 травня 2021 року № 189/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1892021-38845>.

28. Деякі питання діяльності Міністерства культури та стратегічних комунікацій: Постанова ЕМУ від 16 жовтня 2019 року № 885. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-%D0%BF#Text>.

29. Питання Центру протидії дезінформації: Указ Президента України від 7 травня 2021 року № 187/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1872021-38841>.

30. Кушнір В. Аналіз досвіду Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії щодо створення ефективного механізму стратегічних комунікацій як найважливішого елемента системи інформаційної безпеки держави. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. № 19. С. 40–45.

31. 7. Strategic communication: the defence contribution (JDN 1/12). URL: <https://www.gov.uk/government/publications/joint-doctrine-note-1-12-strategic-communication-the-defence-contribution>.

32. Карпчук Н., Юськів Б., Федонюк С. Стратегічні комунікації ЄС : монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 308с. URL: https://www.researchgate.net/publication/374373131_Strategichni_komunikacii_ES.

33. Урядова служба зв'язку Великої Британії. Урядова служба зв'язку. Урядова служба зв'язку Великої Британії. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-servicegovernment-communication-service>.

34. Урядова служба зв'язку Великої Британії. Наша діяльність. Урядова служба зв'язку Великої Британії. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/about-us/what-we-do/>.

35. Європейський Парламент, Бенцен Н. Стратегічні комунікації НАТО – еволюція битви наративів. Брюсель : European Parliamentary Research Service, 2016. 4с. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI\(2016\)586600_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI(2016)586600_EN.pdf).

36. Allied Joint Publication-10 Allied Joint Doctrine for Strategic Communications. // (офіційний сайт Міністерства оборони Великобританії) URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf.

37. Стратегічна воєнна концепція НАТО 2022. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2022/6/pdf/290622-strategic-concept-ukr.pdf.

38. Базові поняття стратегічних комунікацій НАТО: стандарти на основі документів НАТО. Англійсько-український та українсько-англійський словник. Л. Компанцева, О. Акульшин, Н. Акульшина, Т. Дедушкіна, О. Заруба, О. Зубченко, І. Хома, Н. Чернігівська. – К.: Нац. Академія СБУ, 2019. – 336с.

39. Декларація саміту НАТО в Страсбурзі, видана Главами держав та урядів, які взяли участь у засіданні Північноатлантичної Ради НАТО в Страсбурзі / Келі 4 квітня 2009 р. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natolive/news_52837.htm.

40. Гарькавий Є. Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО. // Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. – 2023, No 8. С. 60 – 66. URL: <https://doi.org/10.31558/2617-0248.2023.8.9/>

41. Офіційний сайт НАТО. URL: <https://www.nato.int/cps/uk/natohq/index.htm>

42. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. About NATO StratCom COE. Офіційний сайт NATO Strategic Communications Centre of Excellence. URL: https://stratcomcoe.org/about_us/about-nato-stratcom-coe/5.

43. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій: практичний посібник / [Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. – Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. – 278 с.

44. Діордіца І. В. Інформаційна інтервенція як загроза кібернетичній безпеці. GOAL. URL: <http://goal-int.org/informacijni-intervencii-yak-zagroza-kibernetichnij-bezpeci>.

45. Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 12.07.2021 №513 "Про затвердження паспорта бюджетної програми за КПКВК 3802390 на 2021 рік". URL: <https://comin.gov.ua/diyalnist/vikoristannya-byudzhetnih-koshtiv/rozpodil-byudzhetnih-koshtiv/2021-rik/nakaz-ministerstva-kulturi-ta-informatsiynoi-politiki-ukraini-vid-12072021-513-pro-zatverdzhennya-pasporta-byudzhetnoi-programi-za-kpkvk-3802390-na-2021-rik/>.

46. Паспорт бюджетної програми за КПКВК 3802390 на 2024 рік. URL:

https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/pasport_3802390_.pdf.

47. Звіт Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення за 2022 рік. URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/zvit-natsionalnoyi-rady-ukrayiny-z-pytan-telebachennya-i-radiomovlennya-za-2022-rik/>.

48. Громова В.М., Степаненко О.В. Особливості реалізації стратегічних комунікацій в умовах воєнного стану. Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах. Збірник матеріалів III міжнародної науково-практичної онлайн-конференції (м. Київ, м. Вроцлав, 23 жовтня 2024 року). Київ, 2024. С.77.

49. Смола Л. Інформаційно-психологічний складник “гібридної” війни / Гібридна війна Росії – виклики і загроза для Європи; Центр Разумкова, 2016. URL: http://razumkov.org.ua/images/Material_Conference/2016_12_14/GIBRID-WAR-FINAL-1-1.pdf.
50. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети. Серія: Політика. 2016. № 4 115 (41). С. 9–23. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/dubov.pdf>.
51. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, Лобова О. Методичний посібник «Методологія вимірювання та оцінки стратегічних комунікацій» для державних службовців. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, 2023. 24 с. URL: <https://spravdi.gov.ua/metodychnyj-posibnyk-metodologiya-vymiryuvannya-ta-oczinky-strategichnyh-komunikaczij-dlya-derzhavnyh-sluzhbovcziv/>.
52. Інформаційні виклики гібридної війни: контент, канали, механізми протидії: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2016. 109 с.
53. RBM методологія у стратегічному плануванні громади: як досягати результатів замість планувати процеси. URL: <https://decentralization.ua/news/18703>.
54. Любовець Г. В., Король В. Д. Комунікаційно-контентна безпека: проблематика, підходи, становлення : монографія. Дніпро: Середняк Т.К., 2018. 462 с.
55. В. Гурковський, С. Соловійов. Цифровізація стратегічних комунікацій на прикладі реалізації реформ. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-47-57>.
56. Кіслов Д. В. Розвиток системи державних маркетингових комунікацій в Україні : дис. д-ра держ. упр.; спец. 25.00.02. / НАДУ. Київ, 2017. 417 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Канали стратегічних комунікацій

Канал	Вид	Спрямування	Переваги	Недоліки
Спілкування віч-на-віч	Брифінг Зустріч з громадою Виступ на заході	Побудова довіри Інформування про нагальні питання та події Особливо важливі оголошення	Покращення репутації організації Налагодження діалогу Аудиторія відчуває себе почутою та важливою	Охоплення вузької аудиторії Неможливість організації через несприятливі умови
Традиційні медіа	Пресреліз Інтерв'ю Коментар Прес-конференція	Роз'яснення ситуації Поліпшення іміджу Просування нарративу	Підвищення довіри за допомогою джерела Реалізація проміжних цілей комунікаційної стратегії	Ризик неотримання меседжу цільовою аудиторією
Соціальні мережі	Дописи Розповіді Прямі трансляції Відео- та аудіоматеріали	Інформування про нагальні питання та події Особливо важливі оголошення Роз'яснення ситуації Реакція на основні події просування меседжів і нарративу Реалізація стратегічних цілей комунікаційної стратегії	Широке охоплення аудиторії Можливість зворотного зв'язку Інформування про нагальні питання і події Можливість відстеження впливу комунікаційної стратегії	Ризик атаки ботів і тролів Імовірність зламу профілю Можливість отримання санкцій від соцмереж за «мову ворожнечі» або інші формальні порушення

Як виміряти ефективність стратегічної комунікації

Цілі	Запитання	Методи вимірювання
Залучення вразливої аудиторії	Чи досягли меседжі цільової аудиторії? Якою була реакція? Скільки людей підписалися/відреагували/прочитали? Який канал комунікації був найбільш ефективним? Чи поширилися меседжі за межі цільової аудиторії?	Дані ТБ-каналів Дані медіа Протоколи зустрічі Meta Business Suite Twitter Analytics Telegram Analytics YouTube Analytics Similar Web Google Analytics
Побудова довіри	Скільки людей підписалися/відреагували/прочитали? Скільки було поширень? Скільки було згадок в інших медіа, соціальних мережах тощо? Як часто організація фігурує в інформаційному просторі?	Дані ТБ-каналів Дані медіа Meta Business Suite Twitter Analytics Telegram Analytics YouTube Analytics Similar Web Google Analytics Контент-аналіз
Підвищення обізнаності	Скількох людей охопили освітні та комунікаційні кампанії? Якою була реакція? Чи засвоїла аудиторія інформацію? Чи стала кампанія частиною суспільного дискурсу?	Meta Business Suite Twitter Analytics Telegram Analytics YouTube Analytics Similar Web Google Analytics Опитування
Побудова стійкості	Скількох людей охопили освітні та комунікаційні кампанії? Якою була реакція? Чи засвоїла аудиторія інформацію? Чи розвинулося критичне мислення?	Опитування Анкетування Проведення тестів
Зміна переконань	Чи трапилися зміни всередині громади/суспільства? Чи зменшилася довіра до ворожих каналів комунікації? Чи зменшилася кількість ворожих наративів усередині цільової аудиторії? Чи зменшився негативний вплив ворожої дезінформації?	Опитування Анкетування Соціальні дослідження Фокус-групи Дизайн до/після тестування
Зміна поведінки	Чи стала цільова аудиторія діяти інакше? Чи втратила пропаганда вплив? Чи впала довіра до ворожих джерел інформації? Чи стали наші меседжі сильнішими, ніж меседжі ворожої пропаганди?	Опитування Анкетування Соціальні дослідження Фокус-групи Дизайн до/після тестування



Звіт подібності

метадані

Заголовок

Стратегічні комунікації в публічному управлінні

Автор

Громова Вікторія Миколаївна

Науковий керівник / Експерт

д.держ.упр., проф. Карпенко Олександр Валентинович

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		32
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		102

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

12360

Кількість слів



КЦ

101750

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://www.booksci.cn/literature/131145644.htm	55	0.44 %
2	https://ostannipodii.com/a/202105/zelenskiy_zatverdvy_polozhennya_pro_centra_protidiyi_dezinformatsiyi-100021934/	50	0.40 %
3	ФМВ_291_МІ_ЩаваКО 7/10/2024 Ukrainian national aviation university (Ukrainian national aviation university)	34	0.28 %
4	https://rubryka.com/2021/05/07/zelenskiy-zatverdvy-polozhennya-pro-tsentr-protidiyi-dezinformatsiyi-pro-shho-u-nomu-jdetsya/	30	0.24 %



Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління



Вроцлавський Університет
Факультет права, управління та економіки
Інститут адміністративних наук

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ
STRATEGICZNĄ W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

«ОФІС ЦІФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

Київ–Вроцлав

УДК 621:351/354

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана
протокол №4 від 21.11.2024*

Тези публікуються в авторській редакції.
Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. Київ : «ОФІС ЦІФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024. 212 с.

Збірник тез укладено за підсумками досліджень, представлених на III Міжнародної науково-практичної конференції **«Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах»** 23 жовтня 2024 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів держаної влади в кризових умовах, зокрема збройної агресії проти України задля подальшого розвитку спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Леонід АРСЕНОВИЧ	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Віталій ГАВРИЛЯК	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Сергій КВИТКА	д.держ.упр., проф.

УДК 621:351/354

© «ОФІС ЦІФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024

Вікторія ГРОМОВА
Олексій СТЕПАНЕНКО
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність теми. Війна в Україні є не лише військовим протистоянням, але й інформаційною війною, де ключовими факторами успіху стають вміння контролювати інформаційні потоки, своєчасно реагувати на пропаганду і дезінформацію, а також мобілізувати суспільство до підтримки ЗСУ та державних інституцій. В умовах глобальної цифровізації комунікаційні стратегії стають одним із визначальних факторів успішного ведення воєнних дій, що робить дослідження їх особливостей надзвичайно актуальним.

Метою дослідження виступають особливості стратегічних комунікацій в умовах воєнного стану та їх роль у забезпеченні національної безпеки й підтримці суспільної стійкості.

Викладення результатів дослідження Стратегічні комунікації відіграють вирішальну роль у забезпеченні національної безпеки в умовах воєнного стану. Вони допомагають державі управляти інформаційним середовищем, що є особливо важливим для збереження контролю над суспільними настроями та підтримки стабільності. Чітко структуровані та скоординовані комунікації дозволяють знизити ризики дестабілізації через поширення дезінформації або паніки серед населення. Крім того, ефективні інформаційні стратегії спрямовані на запобігання витoku критично важливої для ворога інформації та захист державних інтересів у сфері інформаційної безпеки [1, с. 6].

Успішна реалізація стратегічних комунікацій дозволяє державним структурам і військовим своєчасно надавати населенню правдиву інформацію про ситуацію на фронті, пояснювати необхідність певних заходів безпеки та стимулювати громадянську активність для підтримки армії. Це також допомагає забезпечити координацію між державними інституціями, військовими формуваннями та іншими учасниками захисту національної безпеки.

Чітка стратегія міжнародних комунікацій також допомагає демонструвати відданість України демократичним цінностям і правам людини, що сприяє підтримці з боку країн Європи, США та інших партнерів. Позитивний імідж дозволяє зміцнювати дипломатичні зв'язки, посилювати санкційний тиск на агресора і залучати міжнародні медіа до висвітлення подій на користь України.

Ключовими особливостями реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни є:

1. Оперативність та адаптивність комунікацій. Оперативність є однією з основних вимог до стратегічних комунікацій під час війни. Швидка передача інформації дозволяє уникнути хаосу та паніки серед населення, своєчасно інформувати громадян про важливі події та рішення, а також запобігати поширенню чуток. Адаптивність полягає в здатності комунікаційних стратегій гнучко реагувати на зміну обставин на фронті, у тилу та в міжнародній політиці.

2. Боротьба з дезінформацією та пропагандою. В умовах війни дезінформація та пропаганда стають однією з найсерйозніших загроз. Ворог активно використовує інформаційні атаки для підриву морального духу, дестабілізації ситуації в країні та поширення паніки серед населення. Тому боротьба з дезінформацією є одним із ключових завдань стратегічних комунікацій. Це включає викриття фейків і надання перевіреної, достовірної інформації.

3. Інтеграція різних каналів комунікації (державні, громадські, медіа). Ефективність стратегічних комунікацій під час війни значною мірою залежить від інтеграції різних каналів комунікації, що дозволяє забезпечити цілісність інформаційного простору. Інтеграція комунікацій також дозволяє досягати різних аудиторій: від громадян і військових до міжнародної спільноти. Узгоджена робота каналів підвищує довіру до поширюваної інформації та дозволяє уникати суперечностей або дублювання даних.

4. Підтримка морального духу військових і населення. Збереження високого морального духу як військових, так і цивільного населення є критично важливим завданням під час війни. Стратегічні комунікації спрямовані на поширення позитивних повідомлень, які підтримують віру в перемогу, підкреслюють героїзм української армії та забезпечують моральну підтримку для тих, хто перебуває на передовій або у зоні бойових дій. Позитивні наративи, особливо ті, що базуються на реальних прикладах успіхів на фронті чи в тилу, допомагають уникати зневіри та створюють атмосферу національної єдності.

5. Захист інформаційного простору та безпека даних. Захист інформаційного простору включає забезпечення безпеки конфіденційної інформації, яка не повинна потрапляти до рук ворога, а також захист від інформаційних атак та кібератак на державні та громадські ресурси.

Слід наголосити, що під час війни забезпечення конфіденційності важливих даних є критично важливим для успішної реалізації військових операцій та збереження безпеки як військових, так і цивільних об'єктів. Стратегічні комунікації повинні враховувати необхідність захисту оперативної інформації, яка може бути використана ворогом для завдання шкоди. Це включає обмеження доступу до чутливих даних, які стосуються військових планів, пересування військових частин, постачання зброї та ресурсів.

Цивільні комунікації, які поширюються через медіа або соціальні мережі, повинні ретельно контролюватися, щоб запобігти витоку конфіденційної інформації. Важливо розробити протоколи безпеки для працівників ЗМІ, громадських діячів та інших учасників інформаційного простору, які можуть ненавмисно розкрити дані, що мають стратегічне значення.

Крім того, важливим аспектом є кібербезпека, яка забезпечує захист інформаційних систем і каналів комунікації від атак ворога. Використання безпечних каналів для передачі даних і шифрування комунікацій є необхідним для захисту військових операцій від перехоплення або втручання [2, с. 64].

Варто також наголосити, що стратегічні комунікації відіграють важливу роль у забезпеченні постійної підтримки міжнародної коаліції та донорів під час війни. Завдяки чітким та ефективним комунікаціям Україна забезпечує постійне залучення міжнародних партнерів до процесів надання озброєння, гуманітарної допомоги, а також відновлення зруйнованої інфраструктури. Важливо, щоб такі комунікації підкреслювали важливість колективної безпеки та взаємодії, адже війна в Україні має глобальні наслідки, що стосуються безпеки всієї Європи та світу. Таким чином, стратегічні комунікації допомагають утримувати коаліцію країн разом, демонструючи їхню спільну боротьбу за мир і стабільність.

Інформаційні кампанії реалізуються через міжнародні ЗМІ, дипломатичні канали, соціальні мережі, а також спеціальні події та форуми, які дозволяють доносити українську позицію до широкої аудиторії. Такі кампанії також орієнтовані на вплив на громадську думку в країнах-партнерах, створюючи позитивний імідж України як країни, що бореться за демократичні цінності, права людини та свободу. Це сприяє формуванню тиску на уряди інших країн для продовження підтримки України.

Одним із найбільших викликів стратегічних комунікацій під час війни є постійні інформаційні атаки з боку ворога. Росія активно використовує пропаганду та дезінформацію для підриву морального духу населення, розколу суспільства, дестабілізації політичної ситуації та послаблення міжнародної підтримки України. Під час воєнного стану внутрішня дезінформація та паніка можуть мати серйозні наслідки для стабільності держави. Чутки, неперевірена інформація або емоційні реакції на події можуть поширюватися серед населення, створюючи хаос і недовіру до влади. Паніка може викликати масову втечу з міст, неконтрольовані закупівлі продуктів і матеріалів або навіть провокації до заворушень [3]. Стратегічні комунікації повинні бути спрямовані на оперативне реагування на такі загрози, шляхом надання своєчасної, зрозумілої та надійної інформації, яка допомагає знизити емоційний напруження серед населення. Прозорість та регулярні офіційні повідомлення є основою для збереження громадської довіри та уникнення паніки.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу з'ясувати, що стратегічні комунікації залишаються важливим інструментом у забезпеченні національної безпеки та зміцненні обороноздатності країни, і їхній розвиток має стати пріоритетом для державної політики в умовах війни та постконфліктного відновлення.

Список використаних джерел

1. Благодарний А.М., Кононець О.О. Стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. Молодий вчений. 2023. № 1 (113). С. 5-9.
2. Гарькавий Є. М. Організація стратегічних комунікацій відповідно до стандартів НАТО. Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса, Сер.: Політичні науки. 2023. С. 60-66.
3. Липовська Н., Сахарова К. Стратегічні комунікації в умовах війни: публічноуправлінський аспект. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-181-192](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-181-192).

БЕРЕЗОВСЬКА Валерія ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-МЕДІА НА МАСОВУ СВІДОМІСТЬ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОВІД.....	68
ВАХАТОВА Ірина ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	71
ГЛУХОВА Віта СТАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ЦІФРОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ ПРОМІСЛОВОГО ВІПРОБНІЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	75
ГРОМОВА Вікторія СТЕПАНЕНКО Олексій ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	77
ЖАБКО Владислав ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІД ЧАС КРИЗ	81
ГУПЧІЙ Антон ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ	85
МИХАЙЛЮК Андрій ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ	87
КАЧМАРСЬКА Олена МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТИТУТ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.....	90
ШЕВЧУК Наталія ПРІОРИТЕТИ ЦІФРОВІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	92
ЛІСОВЕЦЬ Марина, ЦИФРОВІ МЕДІА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	94
СЕРДЮКОВ Олександр РЕІНЖІНІРІНГ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦІФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	96
КУЛІЩЬКА Яна ІМІДЖ КРАЇНИ ТА ПОЛІТИКА ВІДРОДЖЕННЯ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ.....	99
ПИСЬМЕННА Олена ПИСЬМЕННИЙ Денис ЗАХІСТ ІНФОРМАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ У ВОЄННИЙ ЧАС	102

н а у к о в е в и д а н н я

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA
I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ STRATEGICZNĄ
W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

Авторська редакція

Упорядник та виготовлювач
ГО «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»
digital.gov.office@gmail.com

Підписано до друку 30.10.2024. Формат 60x84/16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 14.18 Наклад 300