

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти  
Магістр

на тему: «Удосконалення стратегічних комунікації в системі публічного  
управління»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою Зв'язки з  
громадськістю спеціальності  
281 Публічне управління та  
адміністрування другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти групи 1

Ісаєв Герман Володимирович  
Рецензент: Пилипенко Вікторія  
Миколаївна

**Полтава – 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Вікторія МЕДВІДЬ

22 вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Ісаєва Германа Володимировича**

1. Тема роботи: «Удосконалення стратегічних комунікації в системі публічного управління», керівник роботи кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки та публічного управління Галич О.А. Затверджено засіданням кафедри протокол № 5 від 22 вересня 2025 р.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 28 листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи:  
інформація з офіційних веб-сайтів;  
інші інформаційні дані (нормативно-довідкова література, наукові джерела, Інтернет-джерела, власні спостереження автора)
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):  
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічних комунікацій у системі публічного управління  
Розділ 2. Сучасний стан стратегічних комунікацій у системі публічного управління  
Розділ 3. Напрями удосконалення стратегічних комунікацій у системі публічного управління
5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження

6. Дата видачі 22 вересня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	22.10.24 – 24.10.24	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	28.10.24 – 26.11.24	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	27.11.24 – 18.02.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	19.02.25 – 31.03.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	01.04.25 – 14.05.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	15.05.25 – 01.08.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	04.08.25 – 24.10.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи	27.10.25 – 23.11.25	виконано
9	Нормоконтроль	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25 – 27.11.25	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	02.12.25	виконано

**Здобувач вищої освіти**

**Герман ІСАЄВ**

**Керівник роботи**

**Олександр ГАЛИЧ**

## АНОТАЦІЯ

*Ісаєв Герман Володимирович.* Удосконалення стратегічних комунікації в системі публічного управління. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти Магістр за освітньою програмою Зв'язки з громадськістю спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних комунікації в системі публічного управління.

Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення стратегічних комунікації в системі публічного управління.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі удосконалення стратегічних комунікації в системі публічного управління.

Ефективні стратегічні комунікації неможливі без постійного моніторингу соціальних тенденцій, настроїв і потреб громадян. Тому слід розширити функції аналітичних підрозділів, запровадити сучасні методи збору та обробки даних (соціологія, аналіз великих масивів інформації, контент-аналіз медіа), а також забезпечити регулярне використання аналітичної інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

Важливо системно розвивати кадровий потенціал: створювати програми підготовки й підвищення кваліфікації з акцентом на кризові комунікації, медіаграмотність, стратегічний наратив, публічні виступи та роботу з цифровими платформами. Доцільним є запровадження сертифікації фахівців зі стратегічних комунікацій у державному секторі.

Поглиблення використання цифрових інструментів – від офіційних сайтів та соціальних мереж до інтерактивних порталів і чат-ботів – здатне посилити відкритість влади та підвищити доступність інформації. Варто розвивати багатоканальні платформи для отримання зворотного зв'язку,

автоматизацію обробки запитів громадян і застосування технологій штучного інтелекту для персоналізації комунікацій.

Одним із центральних напрямів удосконалення є забезпечення чіткої, послідовної та зрозумілої інформації щодо намірів влади, ходу реалізації політик, розподілу ресурсів і досягнутих результатів. Регулярні звіти, відкриті дані, візуалізація інформації, а також застосування доступної термінології сприятимуть зміцненню довіри.

Особливу увагу варто приділяти створенню протоколів кризового реагування, які визначають порядок дій, структуру відповідальності, канали поширення нагальної інформації та стандарти повідомлень у надзвичайних ситуаціях. Наявність таких механізмів мінімізує ризики паніки та дезінформації.

Система публічного управління має впроваджувати спеціалізовані програми з протидії маніпуляціям, фейкам та зовнішнім інформаційним атакам. Це передбачає інформаційні кампанії, співпрацю з медіа, просвітницькі ініціативи з медіаграмотності та створення центрів фактчекінгу.

Залучення населення до формування політик через громадські консультації, публічні обговорення, електронні петиції та опитування сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень та створює умови для формування політик, що відповідають реальним потребам суспільства.

Ключові слова: стратегічні комунікації, інформаційні кампанії, система публічного управління.

#### ANNOTATION

*Isaiev German Volodymyrovych. Improving strategic communications in the public administration system. Qualification work in the form of a manuscript.*

Qualification work for the degree of Master of higher education in the educational program Public Relations, specialty 281 Public Management and Administration. Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025.

The qualification work is devoted to the substantiation of theoretical

provisions and the development of practical recommendations for improving strategic communications in the public administration system.

The object of the study is the process of improving strategic communications in the public administration system.

It is necessary to create a concept agreed on the national level that will determine uniform standards, principles and mechanisms of communications, avoiding fragmentation and duplication of functions by various government bodies. Such a model should include a clear delineation of roles, a common coordination platform, and transparent procedures for evaluating communication activities.

Effective strategic communications are impossible without constant monitoring of social trends, moods, and needs of citizens. Therefore, it is necessary to expand the functions of analytical units, introduce modern methods of data collection and processing (sociology, analysis of large data sets, media content analysis), and ensure regular use of analytical information in the process of making management decisions.

It is important to systematically develop human resources: create training and advanced training programs with an emphasis on crisis communications, media literacy, strategic narrative, public speaking, and working with digital platforms. It is advisable to introduce certification of strategic communications specialists in the public sector.

Deepening the use of digital tools - from official websites and social networks to interactive portals and chatbots - can increase the openness of government and increase the availability of information. It is worth developing multi-channel platforms for receiving feedback, automating the processing of citizens' requests and using artificial intelligence technologies to personalize communications.

One of the central areas of improvement is to provide clear, consistent and understandable information about the authorities' intentions, the progress of policy implementation, resource allocation and achieved results. Regular reports, open

data, information visualization, as well as the use of accessible terminology will help strengthen trust.

Particular attention should be paid to the creation of crisis response protocols that determine the procedure for action, the structure of responsibility, channels for distributing urgent information and standards for messages in emergency situations. The presence of such mechanisms minimizes the risks of panic and disinformation.

The public administration system should implement specialized programs to counter manipulation, fake news, and external information attacks. This includes information campaigns, cooperation with the media, educational initiatives on media literacy, and the creation of fact-checking centers.

Involving the population in policymaking through public consultations, public discussions, electronic petitions, and surveys helps increase the legitimacy of administrative decisions and creates conditions for the formation of policies that meet the real needs of society.

Keywords: strategic communications, information campaigns, public administration system.

### **Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи**

1. Ісаєв Г.В., Ісаєнко Р.Ю. Удосконалення стратегічних комунікацій в системі публічного управління : матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, 09-10 квітня 2025 р. Випуск 18. Полтава : ПДАУ. 2025. С. 155-157. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18444/zb2025.pdf>

2. Ісаєнко Р., Ісаєв Г. Розробка та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади. *Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених* : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14-15 квітня 2025 р. Полтава, 2025. С. 470-471. URL: <https://drive.google.com/file/d/1oQccKxkw0OD-P6trC1950X1eQdUSmHag/view>

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	13
1.1. Сутність стратегічних комунікацій у публічному управлінні	13
1.2. Основні постулати та принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні .....	19
Висновки до розділу 1 .....	28
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	30
2.1. Стратегічні комунікації у системі стратегічного публічного управління України .....	30
2.2. Міжнародний досвід формування і використання стратегічних комунікацій .....	37
Висновки до розділу 2 .....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	46
3.1. Розбудова спроможностей органів публічної влади у сфері стратегічних комунікацій .....	46
3.2. Формування та розвиток системи стратегічних комунікацій у сфері оборони України .....	52
Висновки до розділу 3 .....	59
ВИСНОВКИ .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	64
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Упродовж останніх десятиліть у науковий дискурс як міжнародного, так і вітчизняного рівнів активно входить термін «стратегічні комунікації», який, стрімко набуваючи популярності, одночасно демонструє потребу в поглибленому теоретичному осмисленні та чіткому методологічному окресленні, оскільки його зміст постійно ускладнюється під впливом глобальних трансформацій. З огляду на це стратегічні комунікації посідають важливе місце в діяльності НАТО, де вони виконують функцію комплексної підтримки політики, операцій і заходів, спрямованих на реалізацію ключових цілей Альянсу, однак водночас експерти НАТО наголошують на необхідності систематичного переосмислення цього поняття з урахуванням динаміки сучасних міжнародних процесів, практичних результатів та активного впровадження новітніх управлінських і комунікаційних технологій.

В українській науці інтерес до проблематики стратегічних комунікацій значно посилюється в останні роки, що зумовлено ускладненням соціальних, політичних та міждержавних взаємин, а також появою низки державних стратегічних документів, які потребують розроблення ефективного інструментарію для їх упровадження та формування узгодженої взаємодії між органами публічної влади, громадянським суспільством і бізнесом у процесах цілепокладання, прогнозування й планування соціально-економічного розвитку країни.

Теоретичні підходи до визначення сутності стратегічних комунікацій були предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема А. Баровської, Н. Драгомирецької, Т. Гузенко, О. Кушнір, В. Ліпкана, Г. Почепцова, С. Соловійова, Є. Тихомирової, І. Яковлева; а також Р. Брукса, П. Корніша, Д. Гейджа, Е. Голдмана, К. Галахана, Б. Гамільтона, М. Мюрфі, Х. Нотхафта, К. Пола, А. Редінга, С. Татхама, однак кожен із них інтерпретував поняття з позиції відповідної галузі знань, що зумовило

відсутність на сьогодні універсального, загальноприйнятого визначення терміну «стратегічні комунікації».

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 0117U003104, 2017-2026 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічних комунікацій в системі публічного управління.

Відповідно до мети в роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади стратегічних комунікацій у системі публічного управління;
- проаналізувати сучасний стан стратегічних комунікацій у системі публічного управління;
- розкрити напрями удосконалення стратегічних комунікацій у системі публічного управління.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення стратегічних комунікацій у системі публічного управління.

**Предметом дослідження.** Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі удосконалення стратегічних комунікацій у системі публічного управління.

**Методи дослідження.** У процесі проведення дослідження було застосовано низку методологічних підходів, серед яких провідне місце посів діалектичний метод, що дав змогу розглядати явища та процеси не ізольовано, а у їх всебічному взаємозв'язку з соціальною динамікою та реаліями повсякденного життя, що, у свою чергу, забезпечило цілісність та комплексність наукового аналізу. Крім того, використання методу системного аналізу дозволило простежити закономірності становлення та розвитку стратегічних комунікацій у системі публічного управління.

Водночас, формально-логічний метод був використаний для поглибленого з'ясування сутнісних характеристик, структурної типології та функціональних особливостей стратегічних комунікацій у системі публічного управління, що дало можливість систематизувати теоретичні положення та забезпечити чіткість наукової аргументації.

**Інформаційна база.** Аналітичну основу дослідження сформували наукові публікації, нормативно-довідкові матеріали, а також концептуальні напрацювання українських і зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці стратегічних комунікацій у сфері публічного управління. Додатковими джерелами стали дані з мережі Internet та власні емпіричні спостереження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

окреслення напрямів розбудови спроможностей органів публічної влади у сфері стратегічних комунікацій;

узагальнення тенденцій та перспектив розвитку системи стратегічних комунікацій у сфері оборони України.

**Практичне значення одержаних результатів.** Ключові теоретичні засади, сформульовані пропозиції, узагальнення та підсумкові висновки дослідження поглиблюють наукове опрацювання обраної проблематики та окреслюють перспективні вектори удосконалення стратегічних комунікацій у сфері публічного управління.

**Апробація результатів дослідження.** Ключові напрацювання, отримані в межах виконання кваліфікаційної роботи, були презентовані у форматі публічних доповідей.

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано тези:

– «Удосконалення стратегічних комунікацій в системі публічного управління», яку включено до збірника науково-практичної конференції за

підсумками проходження здобувачами вищої освіти навчальних та виробничих практик, м. Полтава, 09-10 квітня 2025 року. Випуск 18. Полтава : ПДАУ. 2025. С. 155-157.

– «Розробка та здійснення комунікаційних кампаній органами державної влади», яку включено до збірника матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції *«Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених»*. м. Полтава, 14-15 квітня 2025 р. Полтава, 2025. С. 470-471.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст викладено на 69 сторінках друкованого тексту, робота містить 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Сутність стратегічних комунікацій у публічному управлінні

Вітчизняний науковий дискурс досі не виробив цілісного, методологічно послідовного підходу до визначення поняття «стратегічні комунікації», що значною мірою обумовлено фрагментарністю та недостатньою інституціоналізованістю інформаційно-комунікативної політики держави, орієнтованої на представлення та просування її стратегічних інтересів. Наявні практики формуються переважно ситуативно й нерідко мають реактивний характер, змінюючись під впливом поточних політичних пріоритетів, що перешкоджає становленню стратегічних комунікацій як окремої та послідовної сфери державної діяльності.

Для концептуального окреслення цього терміна необхідним є уточнення змісту його складових елементів. Прикметник «стратегічний» безпосередньо відсилає до категорії «стратегія», яка трактується як комплексне мистецтво управління суспільними, економічними чи політичними процесами, спрямоване на формування довгострокових орієнтирів та визначення провідної лінії поведінки. Поняття «комунікація» у своєму базовому значенні передбачає процес обміну інформацією, а в контексті масової комунікації – інформування широких аудиторій із застосуванням технічних засобів. Дискусія щодо вживання термінів «комунікаційний» та «комунікативний» свідчить про їхню близькість, хоча окремі дослідники, зокрема Драгомирецька Н.М. [7, с. 91], наголошують на ширшому змісті «комунікаційної політики», яка охоплює технологічні механізми взаємодії держави з населенням.

У науковому середовищі сформувалися кілька підходів до тлумачення стратегічних комунікацій, що зумовлено відмінними функціями та цілями

суб'єктів, серед яких державні інституції, міжнародні організації та приватний сектор. Погоджуючись із позицією Брукса Р. [42, с. 74], вказане поняття акцентує увагу передусім на стратегічному вимірі, а не на вузькому інструментальному розумінні комунікації. Важливою засадою сучасних стратегічних комунікацій є теза про те, що комунікативний ефект продукують не лише висловлювання, а й дії – як успішні, так і помилкові, – які формують сприйняття суб'єкта. Саме тому у військовому та урядовому середовищі США стратегічні комунікації часто розглядають як частину операційного планування, орієнтованого на створення інформаційних наслідків.

Невід'ємним елементом концепту стратегічних комунікацій є вимога правдивості та етичної вмотивованості впливу, що принципово відмежовує їх від маніпулятивних практик, пропаганди чи свідомого викривлення фактів, адже останні підривають довіру та знижують ефективність взаємодії у довгостроковій перспективі. Як підкреслює Баровська А.В. [1, с. 149], сучасні моделі стратегічних комунікацій відмовляються від тиску та обману на користь діалогічності, орієнтації на спільні цінності та синергійну взаємодію між державою та ключовими аудиторіями. Саме такий підхід забезпечує можливість формування стійких смислів і налагодження відкритого суспільного діалогу.

Узагальнюючи наведені вище підходи та дефініції, доцільно здійснити поглиблене концептуальне окреслення змісту стратегічних комунікацій у сфері публічного управління через призму трьох аналітичних ракурсів.

По-перше, у **межах діяльнісного підходу** стратегічні комунікації розглядаються як особливий різновид управлінської активності, що передбачає цілісну систему взаємопов'язаних дій, інформаційних практик, символічних форм та комунікативних повідомлень, які органи публічної влади вибудовують у взаємодії зі стейкхолдерами на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. Їхнє призначення полягає у формуванні, трансформації або підтриманні моделей поведінки визначених внутрішніх і

зовнішніх аудиторій з урахуванням специфіки їхніх інтересів, цінностей і мотивацій, що у підсумку спрямоване на реалізацію державних стратегічних пріоритетів і гарантування національних інтересів.

По-друге, *процесний підхід* трактує стратегічні комунікації як складний, безперервний процес координації діяльності суб'єктів публічної влади, зорієнтований на формування тривалих довірчих стосунків із цільовими групами, а також на узгодження смислів, наративів, уявлень та рішень, що проектується у масову свідомість для зміцнення стратегічної легітимності державної політики. Цей підхід підкреслює роль постійної взаємодії із зацікавленими сторонами, що забезпечує можливість відстеження соціальних та поведінкових змін і внесення необхідних коректив у процес досягнення стратегічних цілей.

По-третє, *системно-синергетичний підхід* інтерпретує стратегічні комунікації як інтегроване та узгоджене застосування інформаційних, організаційних і символічних ресурсів суб'єктів публічної влади, що передбачає використання потенціалу мовних, когнітивних, поведінкових і технологічних інструментів для впливу на суспільну свідомість. Він спирається на досягнення низки наукових дисциплін – психології, лінгвістики, права, політології та комунікативістики – що забезпечує комплексний вплив на цільові групи, зміцнює ефективність комунікаційного процесу та сприяє реалізації стратегічних національних пріоритетів і завдань безпеки.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що найбільш поширеними родовими категоріями, через які описуються стратегічні комунікації, виступають поняття *діяльності, процесу, технології та чинника*. Діяльність охоплює сформовані історичним досвідом і науковим поступом способи та інструменти цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на конструювання й реалізацію рішень, що впливають на перебіг суспільних процесів та поведінку соціальних груп. Процес передбачає закономірну зміну станів або явищ через послідовну взаємодію дій та засобів, що ведуть до

конкретного результату. Технологія трактується як впорядкована сукупність прийомів і операцій, реалізованих суб'єктом у певній логіці для досягнення визначеної мети за оптимальних витрат ресурсів. Чинник же виступає рушійною умовою або причинною детермінантою, що впливає на характер перебігу процесів та визначає їхні ключові риси.

У науковому дискурсі стратегічні комунікації розглядаються як багатовимірне явище, що, з одного боку, становить концептуальну основу управлінської діяльності та її процесного наповнення, а з іншого – виступає формалізованою технологією впливу та координації. У найзагальнішому сенсі їхня природа полягає в тому, що суб'єкт, залучаючи власні комунікаційні ресурси та потенціал інших зацікавлених сторін, здійснює цілеспрямований інформаційний вплив на визначені групи, аби трансформувати їхнє сприйняття та моделі поведінки відповідно до поставлених стратегічних завдань. Розкриваючи зміст стратегічних комунікацій у сфері публічного управління, необхідно наголосити, що саме держава, як унікальний історичний інститут, здатна оперувати ресурсами, що дозволяють не лише працювати з майбутнім, а й формувати його через постановку довготривалих цілей і розв'язання стратегічних викликів у контексті забезпечення національної безпеки. Як слушно зазначає Г. Г. Почепцов [19, с. 34], держава наближає бажане майбутнє лише тоді, коли цілеспрямовано його конструює, тоді як ігнорування стратегічного виміру розвитку змушує її жити за сценаріями, сформованими зовнішніми акторами.

Ключовим призначенням стратегічних комунікацій у публічному секторі є налагодження комплексної координації інформаційної діяльності між усіма рівнями управління – як горизонтальними, так і вертикальними, – а також забезпечення узгодженості тем, повідомлень і наративів задля досягнення їхньої логічної послідовності та підвищення довіри з боку цільових аудиторій. За умови дієвої комунікаційної синхронізації система державного управління функціонує як єдиний узгоджений механізм у взаємодії з громадськістю.

Слід також підкреслити, що в межах реформи урядових комунікацій 2016 року було запропоновано модель національної системи стратегічних комунікацій, яка мала стати основою для подальшого вибудовування цілісного комунікаційного простору держави (рис. 1.1).

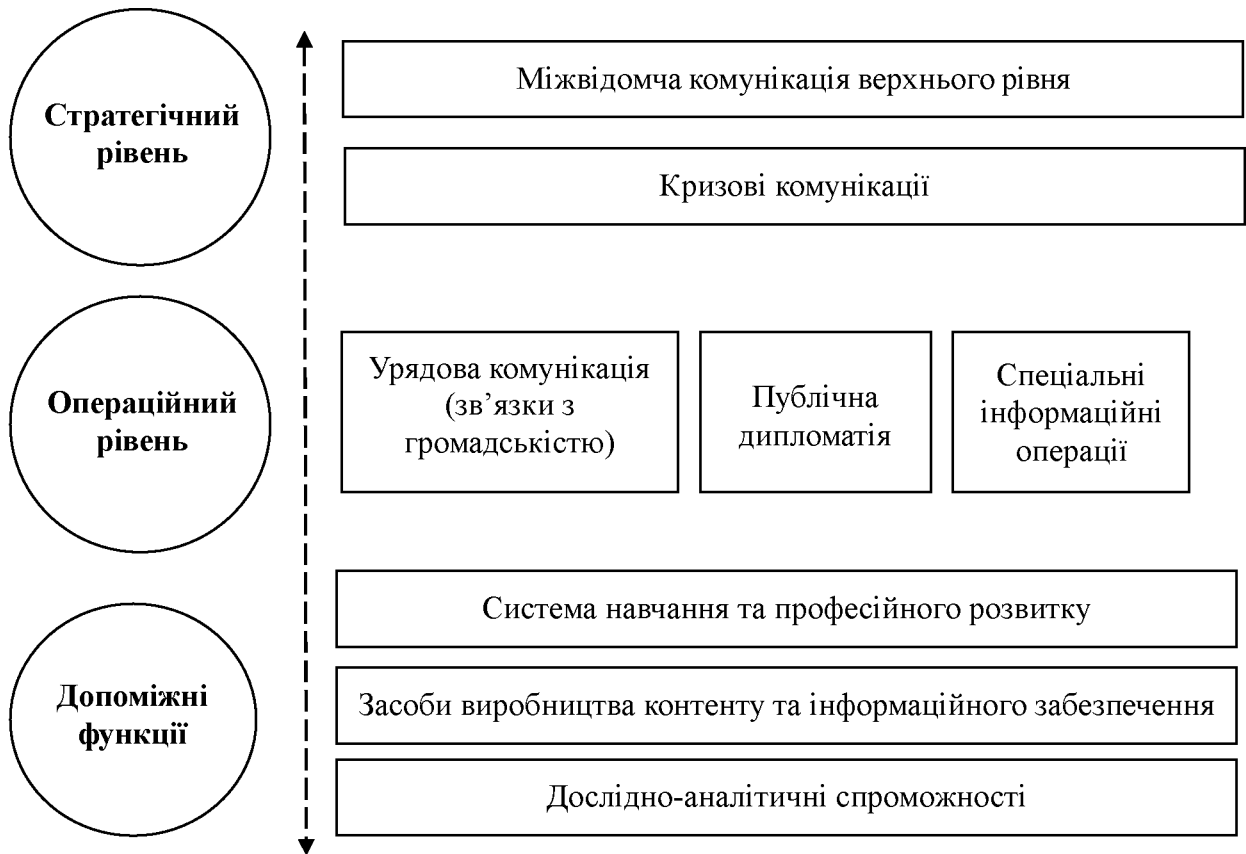


Рис. 1.1. Концептуальна рамка функціонування державної системи стратегічних комунікацій, за [19].

Узагальнюючи підходи до трактування стратегічних комунікацій у системі публічного управління з метою глибшого розкриття їхньої сутності та змістового наповнення, слід наголосити, що у науковому середовищі накопичено значний теоретичний і практичний доробок, присвячений аналізу комунікативних процесів та побудові моделей функціонування інформаційних складових різноманітних типів комунікацій. Множинність концептуальних підходів і моделей організації комунікативного простору, що відображена у працях В. Іванова, Л. Матвєєвої, Г. Почепцова та інших дослідників, ґрунтується на опрацюванні та систематизації широкого спектра

теоретичних положень, запропонованих такими мислителями, як М. Бахтін, Ж. Бодріяр, П. Єршов, Г. Грайс, Ж. Дерріда, М. Євреїнов, Ю. Лотман, М. Мосс, Ц. Тодоров, Р. Якобсон, О. Шкловський, У. Еко та ін. Різноманітність цих моделей свідчить про те, що кожна з них відображає специфічні властивості певної галузі знань і водночас пропонує власне бачення механізмів організації комунікативного простору. Науковий аналіз комунікаційних моделей засвідчує, що поява нових підходів є закономірним наслідком еволюції суспільного розуміння самої природи комунікацій. Саме тому формування напряму стратегічних комунікацій можна розглядати як відповідь на ускладнення соціальних процесів, зростання ролі інформаційних технологій та необхідність переосмислення засобів впливу держави на суспільство. Цей напрям, спираючись на здобутки класичної комунікативістики, розробляє новий тип комунікативної моделі, у якій ключовим стає не лише вироблення інформаційних продуктів, а й технологічні аспекти їх трансляції, циркуляції та використання у державному управлінні задля забезпечення прогнозованих ефектів впливу.

Визначальною ціллю стратегічних комунікацій у публічному управлінні є формування та підтримка легітимності влади, що реалізується через комплексні комунікаційні стратегії, короткострокові комунікаційні плани чи проєктні кампанії, орієнтовані насамперед на внутрішнє суспільне середовище. Легітимація, розуміючи її як політико-психологічний і соціальний феномен, не має формально-правового характеру, однак забезпечує укорінення в суспільній свідомості сприйняття влади як такої, що діє відповідно до очікувань громадян і здатна обґрунтовувати політичні рішення та напрями розвитку держави. Натомість стратегічні комунікації, спрямовані на зовнішню міжнародну аудиторію, мають іншу змістову спрямованість, оскільки вони покликані конструювати позитивний образ держави у глобальному середовищі, сприяти досягненню політичних, економічних і безпекових цілей, а також забезпечувати відповідність міжнародним стандартам взаємодії [11].

У цьому контексті комунікаційна система публічного управління постає як багаторівневий процес обміну інформацією між органами влади та суспільством, у межах якого здійснюється передавання повідомлень від державних інституцій до визначених цільових груп із застосуванням різних технічних засобів і технологій комунікації. Ефективність цього процесу зумовлюється використанням широкого спектра засобів масової комунікації, ретельно підібраних каналів передавання інформації та виробленням змістовних повідомлень, адаптованих до потреб і рівня сприйняття конкретних аудиторій. Злагоджена і продумана комунікаційна політика держави, що регулює зазначену сферу, відіграє ключову роль у забезпеченні результативності комунікативної діяльності та підвищенні довіри громадян до інститутів влади.

## **1.2. Основні постулати та принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні**

У сучасній системі публічного управління стратегічні комунікації ґрунтуються на низці ключових засад, серед яких традиційно виокремлюють десять базових положень, що визначають якість взаємодії між владою та суспільством. Одним із фундаментальних принципів виступає *прозорість*, оскільки саме вона забезпечує передумови для ефективного функціонування демократичного середовища. Прозорість має бути інтегрована не лише у практичну площину комунікативної діяльності, а й у ціннісно-ідеологічні основи публічної політики, формуючи підґрунтя для синергійної співпраці між державними інституціями та громадянами. Комунікація, вибудована на засадах відкритості, створює умови для своєчасного та змістовного інформування населення щодо намірів і дій влади, сприяє формуванню сталого механізму зворотного зв'язку, зміцнює довіру між суспільством і державою, мінімізує ймовірність конфліктних ситуацій, укріплює внутрішні

комунікаційні зв'язки та позитивно впливає на репутаційний капітал публічних інституцій [36].

Не менш значущим є постулат *узгодженості дій*, який передбачає чітку координацію між усіма стейкхолдерами комунікаційного процесу. Єдність позицій усередині системи державного управління та гармонізованість зовнішніх меседжів зумовлюють формування консолідованої стратегічної лінії, що, у свою чергу, підсилює сприйняття держави як цілісного та послідовного актора. Несинхронність повідомлень різних органів влади знижує рівень довіри та породжує інформаційні суперечності, тому політика «єдиного голосу» розглядається як необхідна умова ефективного публічного управління. Важливим інструментом стратегічної комунікації є *ретельно розроблений план дій*, який має охоплювати короткострокову, середньострокову й довгострокову перспективи, визначати виконавців, відповідальних осіб, канали поширення інформації та очікувані результати. Наявність такого плану забезпечує стабільність і прогнозованість комунікаційної діяльності, дозволяє своєчасно коригувати напрями роботи та запобігає фрагментації зусиль [57, с. 32].

Окремою характеристикою результативної комунікації виступає *оперативність*, яка у сфері публічного управління означає швидке й точне інформування громадськості, запобігання поширенню дезінформації та формування довіри. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій здатність оперативно реагувати на інформаційні виклики стає критично важливою, однак швидкість подачі повідомлень має бути узгоджена із загальною стратегією комунікації, а не перетворюватися на хаотичну гонитву за новизною. *Комунікація, орієнтована на конкретний результат*, передбачає демонстрацію суспільству реальних досягнень, незалежно від їх масштабу. Послідовне інформування про завершені етапи роботи, навіть якщо йдеться про невеликі зміни, значно ефективніше впливає на довіру громадян, ніж постійне використання абстрактних обіцянок або «майбутніх планів» без практичного підтвердження. Регулярне представлення фактичних

результатів дає змогу уникнути звинувачень у популізмі та створює підґрунтя для конструктивної взаємодії між владою та суспільством.

Ефективна комунікація у публічному управлінні передбачає не лише трансляцію повідомлень від влади до громадян, а й обов'язкове *забезпечення безперервного потоку зворотної інформації*, який стає індикатором здатності суспільства критично осмислювати отримані дані, формувати власні оцінки та брати участь у виробленні рішень. Такий фідбек слід розглядати як динамічний аналітичний ресурс, що потребує систематичного збору, опрацювання й інтерпретації, адже саме на основі його результатів можуть вибудовуватися оновлені політики або коригуватися вже чинні управлінські практики. Оскільки органи влади взаємодіють із численними та неоднорідними соціальними групами, одним із ключових завдань стратегічної комунікації стає *виявлення специфіки кожної аудиторії* – її запитів, очікувань і мотиваційних чинників. Для досягнення цього необхідним є адаптування стилістики, структури й тональності повідомлень таким чином, щоб вони були максимально зрозумілими реципієнтам, не вдаючись при цьому до спрощень або вульгаризації. Отже, одне й те саме управлінське рішення має презентуватися по-різному залежно від групи стейкхолдерів, адже уніфікована комунікація втрачає свою ефективність у багатошаровому публічному просторі [50, с. 5].

Розвиток інституційної спроможності неможливий без *інвестування у людські ресурси*, а тому одним із провідних завдань управлінського лідерства є виявлення компетентних працівників і створення умов для їхнього подальшого професійного зростання. У контексті обмежених кадрових можливостей публічного сектору особливої ваги набуває співпраця з міжнародними партнерами, що відкриває доступ до навчальних програм, стажувань та інших форм підвищення кваліфікації, які сприяють зміцненню спроможності інституцій. *Системність комунікації* передбачає її впровадження як функції всієї державної структури, а не окремих осіб, що тимчасово займають керівні посади. Стратегічні комунікації мають бути

інтегровані в інституційний механізм таким чином, щоб кадрові зміни не призводили до втрати напрацьованих підходів і досвіду. Тому індивідуальні бачення керівників можуть доповнювати загальну стратегію, але не суперечити їй, адже державний службовець, виконуючи свої обов'язки, зобов'язується підтримувати сталість та цілісність функціонування системи, що спрямована на служіння суспільству.

В контексті *застосування теорії змін* сутність будь-якої програми доцільно представляти як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких завершується досягненням визначеного проміжного результату та логічно переходить до наступної ланки, що зрештою забезпечує вихід на стратегічну, довгострокову мету. Така поетапна модель не лише узгоджується з концепцією планування та логікою реалізації програмної діяльності, а й дозволяє забезпечити цілісність та передбачуваність управлінських рішень. Якщо існує потреба у посиленні ролі стратегічних комунікацій на найвищих рівнях публічного адміністрування, використання теорії змін стає не просто бажаним, а методологічно необхідним, оскільки вона надає інструменти для чіткої операціоналізації результатів, полегшує оцінювання ефективності комунікаційних заходів, сприяє виявленню дієвих і недієвих механізмів впливу та створює підґрунтя для корекції управлінських підходів.

У науковому дискурсі українського публічного управління робилися спроби визначити засадничі принципи стратегічних комунікацій. Так, Соловйов С. відносить до них скоординованість застосування інформаційно-комунікаційних інструментів на всіх етапах вироблення політики, узгодженість дій державних і недержавних суб'єктів, орієнтацію на досягнення цілей загальнонаціонального рівня, обов'язкове врахування потреб і поведінкових реакцій цільових груп, забезпечення стійкого зворотного зв'язку, а також розуміння будь-яких дій у фізичному просторі як потенційно комунікативних сигналів [33, с. 94]. Іншу класифікацію пропонує Шклярук М. [41, с. 169], яка виокремлює принципи планування, дослідницького підходу, системності, оперативності та комунікативної культури.

Ми погоджуємось із Сивак Т., що наведений перелік не можна вважати вичерпним, оскільки він потребує подальшого розширення та ґрунтовнішого теоретичного обґрунтування. Узагальнивши наявні підходи, доцільно здійснити їх класифікацію відповідно до організаційних та змістових характеристик (рис. 1.2). Концептуальна основа функціонування стратегічних комунікацій у сфері публічного управління визначається необхідністю дотримання низки базових принципів, що забезпечують цілісність, ефективність та результативність комунікативної діяльності органів влади.



Рис. 1.2. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні [33, с. 77]

У контексті узгодження цілей державного стратегічного планування, що охоплює формування візії майбутнього та загальної траєкторії розвитку України, стратегічні комунікації розглядаються як інструмент, покликаний

забезпечувати комплексний супровід реалізації національних стратегічних рішень і слугувати невід'ємною складовою системи стратегічного управління державою. Особливої ваги в цьому процесі набуває використання форсайту як методології довгострокового передбачення, що функціонує як цілісний механізм впливу на формування бажаних сценаріїв майбутнього. Зазначена технологія ґрунтується на досягненні узгодженості інтересів ключових груп впливу, передусім політичних та інтелектуальних еліт, і передбачає вироблення суспільного консенсусу щодо уявлення про майбутній розвиток країни. Форсайт дозволяє вибудовувати альтернативні моделі дій залежно від сформованої візії, фактично відкриваючи можливість цілеспрямованого проєктування майбутнього, визначення шляхів його досягнення та потенційних механізмів корекції. У такому підході він виходить за межі традиційного прогнозування та постає як інструмент формування нових суспільних реальностей. Відповідно до зазначених положень, стратегічні комунікації набувають статусу ключового інструмента розвитку держави, оскільки забезпечують узгодженість різних стратегічних і програмних документів, схвалених органами публічної влади, із загальною національною стратегією. Вони мають бути гармонізовані за цілями, ресурсним забезпеченням та організаційними механізмами реалізації, що дозволяє інтегрувати політики розвитку на всіх рівнях державного управління.

*Принцип достовірності* передбачає, що будь-які дії, повідомлення та способи їх інтерпретації мають бути коректно витлумачені, узгоджено подані та здатні формувати довіру у визначених цільових груп, не створюючи водночас суперечностей для інших аудиторій. Саме послідовність і надійність інформаційних практик становлять підґрунтя результативної комунікації, оскільки вони формують уявлення про точність, правдивість і повагу. Поведінкові прояви, візуальні рішення та вербальні повідомлення мають бути інтегрованими й узгодженими як у внутрішньому, так і в зовнішньому вимірах, без розривів між проголошеними намірами та фактичними діями або між задекларованою політикою і практичними кроками. Забезпечення такого рівня комунікативної цілісності потребує висококваліфікованих фахівців,

здатних уважно й професійно здійснювати комунікаційну діяльність, спрямовану на формування стійких довірчих відносин як безпосередньо, так і через залучення авторитетних представників спільнот та лідерів громадської думки [33, с. 78].

*Принцип доступності та відповідності ціннісно-ментальним орієнтирам аудиторії* ґрунтується на глибокому розумінні культурних кодів, історичних досвідів, поведінкових моделей і соціальних контекстів, у яких ці аудиторії функціонують. Саме культурна специфіка, знання та життєвий досвід реципієнтів формують рамки інтерпретації інформації та визначають їхню оцінку дій суб'єкта комунікації. Важливо усвідомлювати, що моральні норми та уявлення про світ не мають універсального характеру та залежать від соціально-культурних особливостей конкретних груп. Оскільки саме аудиторія надає сенс отриманим повідомленням, дія, здійснена без належного урахування її характеристик, може спричинити суттєві викривлення сприйняття та призвести до небажаних наслідків. Тому розуміння впливу мови, культури, історії, релігії, соціального середовища й інших контекстуальних факторів є визначальним для побудови ефективної комунікаційної стратегії. Поглибленню цього розуміння сприятимуть сталі партнерства з міжвідомчими структурами, науковими інституціями, громадськими організаціями та представниками бізнесу, що даватиме змогу точніше окреслити особливості взаємодії з цільовими групами.

*Ефективне лідерське управління* передбачає активну участь керівників державного, регіонального та місцевого рівнів у формуванні й спрямуванні процесів стратегічних комунікацій, що вимагає не лише їхнього безпосереднього залучення, а й здатності вибудовувати цілісну систему об'єднаних комунікаційних зусиль, у якій комунікація стає фундаментальною складовою управлінської діяльності. Результативність стратегічних комунікацій, що розглядається як узгоджене поєднання дій, висловлювань та символічних образів, формується насамперед із чітко визначених намірів та пріоритетів керівництва, яке має забезпечити

відповідність очікуваних результатів стратегічним документам та планам розвитку, створеним із залученням провідних фахівців різних галузей.

У контексті стратегічних комунікацій особливої ваги набуває *принцип багатостороннього діалогу*, який передбачає не лише формальний обмін ідеями, а й глибоке взаємне залучення учасників комунікативного процесу, орієнтоване на поступове формування довірливих відносин, що стає можливим завдяки здатності кожної сторони практикувати активне слухання, демонструвати відкритість до співпраці та підтримувати прагнення до взаєморозуміння; саме такий тип взаємодії створює передумови для тривкого розвитку конструктивних зв'язків, які, подібно до будь-яких соціальних відносин, потребують часу, поваги до культурного контексту та свідомого вибудовування атмосфери довіри.

*Принцип масштабності стратегічних комунікацій* акцентує на тому, що вони не обмежуються ані часовими рамками, ані просторовими межами, оскільки кожен суб'єкт, який бере участь у процесі, прямо або опосередковано виступає носієм певного комунікативного сигналу: будь-які дії чи бездіяльність інституцій публічної влади формують інформаційні повідомлення, які можуть мати як очікувані, так і непередбачувані наслідки; тому комунікативний вплив має бути стратегічно скерованим на визначені цільові групи, з використанням різноманітних каналів взаємодії.

*Узгодженість комунікацій із практичними діями* передбачає їх інтеграцію та координацію на вертикальному (від стратегічного рівня до тактичного) і горизонтальному (між усіма заінтересованими сторонами) рівнях, що зумовлює необхідність формування керівниками відповідної інституційної спроможності, здатної забезпечити синхронізацію інструментів і ресурсів, а також залучення впливових лідерів та лідерів громадської думки до цілісного комунікаційного процесу.

*Орієнтація на результат* полягає в тому, що стратегічні комунікації мають бути спрямовані на досягнення чітко окресленого кінцевого стану – тобто певної бажаної моделі поведінки цільової аудиторії; відповідно, тематичні напрями, способи формування повідомлень, залучення

стейкхолдерів і вибір інструментів повинні узгоджуватися зі стратегічними документами, політичними пріоритетами, плануванням кампаній та механізмами оперативного реагування, оскільки стратегічні комунікації є не окремим інструментом, а комплексною системою поєднання усіх доступних засобів впливу з іншими управлінськими функціями, спрямованими на досягнення бажаного ефекту.

*Коректність визначення цільових аудиторій, формулювання повідомлень, а також добору відповідного часу й простору для їх поширення становить одну з ключових умов результативності стратегічних комунікацій, які мають бути зорієнтовані не стільки на короткострокові дії, скільки на досягнення довготривалих кінцевих станів та стратегічно значимих результатів. У цьому контексті особливого значення набуває здатність суб'єктів комунікацій оперативно реагувати на динаміку зовнішнього середовища та потенційні кризові явища, оскільки їх ігнорування може спричинити істотні стратегічні наслідки. Комунікаційна стратегія повинна передбачати адресне охоплення визначених груп за допомогою змістових повідомлень, релевантних для кожної з них, та інтегрувати широке обговорення дій, візуальних і мовних практик, що сприяють підтримці політики, реалізації загальних стратегічних цілей і формуванню довгострокового образу. Водночас суб'єкт стратегічних комунікацій має залишатися достатньо адаптивним, щоб вирішувати специфічні проблеми у взаємодії з різними аудиторіями у визначені часові проміжки й формувати комунікаційні дії, спрямовані на максимізацію ефекту. Будь-яка форма комунікаційної активності передбачає певний рівень ризику, а тому вимагає упровадження превентивного планування, що мінімізує можливі негативні наслідки, а також розвиток культури стратегічних комунікацій, яка забезпечує їхню проактивність і знижує ймовірність виникнення криз.*

*Безперервність і оперативність комунікаційного процесу передбачають систематичне проведення досліджень, аналітичних процедур, планування, реалізації та подальшого оцінювання, що забезпечується*

відповідним планом дій. Оскільки стратегічні комунікації становлять циклічний процес, їхній успіх залежить від регулярного перегляду аналітичних даних, коригування рішень і здатності адаптувати комунікаційну діяльність до зовнішніх та внутрішніх змін швидше, ніж це здатні робити опоненти [33, с. 78-82].

Отже, принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні можна визначити як систему закономірностей та взаємозв'язків, що становлять основу їхнього практичного функціонування, формуючи правила й норми поведінки для всіх суб'єктів управління та учасників інформаційного обміну. Їхня взаємодоповнюваність забезпечує упорядкованість комунікаційного планування й відображає об'єктивну потребу суспільного розвитку та досягнення стратегічних цілей.

### **Висновки до розділу 1**

На підставі здійсненого комплексного аналізу сучасної наукової та нормативної джерельної бази було встановлено, що концепт «*стратегічні комунікації*», який нині широко використовується у сфері публічного управління, історично сформувався у військово-оборонній практиці та первинно означав цілісний процес вивчення характеристик, мотивацій і поведінкових особливостей визначених цільових аудиторій з подальшим формуванням інтегрованої системи впливу на них. Така система покликана забезпечити створення, підтримку й укріплення сприятливих умов для реалізації державою власних національних інтересів і стратегічних цілей шляхом узгодженого поширення інформації, розроблення багаторівневих планів і програм дій, а також їхньої синхронізації з іншими напрямками та інструментами державної влади.

У дослідженнях з публічного управління виокремлюють низку основоположних постулатів стратегічних комунікацій, які розглядаються як

необхідні вимоги до формування ефективної державно-комунікаційної політики. До них передусім належать: забезпечення прозорості комунікативних процесів; узгодженість дій між усіма суб'єктами управління; оперативність реагування на суспільно значущі події; орієнтація комунікації на досягнення конкретного, вимірюваного результату; адаптація змісту повідомлень до мовних і культурних особливостей аудиторій; розвиток потенціалу державних інституцій у сфері комунікацій; системність інформаційної діяльності; а також залучення інструментарію теорії соціальних змін для глибшого розуміння механізмів впливу на громадські настрої.

Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні розглядаються як сукупність базових ідей, норм та регулятивних положень, що визначають поведінкові рамки й відповідальність усіх учасників комунікаційних процесів та інформаційних відносин, діяльність яких здійснюється в межах правового поля України. На основі здійсненого узагальнення існуючі принципи було уточнено, розширено та запропоновано класифікувати відповідно до їх змістовної та організаційної природи.

До змістовних принципів віднесено: чіткий зв'язок комунікативної діяльності з документами державного стратегічного планування; правдивість і достовірність поширюваної інформації; доступність повідомлень для широкого кола громадян; відповідність комунікації ціннісним орієнтирам, культурним особливостям і ментальним уявленням цільових груп.

До організаційних принципів належать: професійне та відповідальне управління комунікаційною діяльністю з боку лідерів; побудова повноцінного діалогу з громадськістю; масштабність та системна узгодженість дій між різними рівнями влади; орієнтація на кінцевий результат; коректний добір аудиторії, типу повідомлення, часу й каналу комунікації; а також підтримання безперервності інформаційних процесів для забезпечення довіри та стійкості державної комунікаційної політики.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Стратегічні комунікації у системі стратегічного публічного управління України

Сучасні науковці звертають увагу на необхідність інтеграції стратегічних комунікацій у процеси розроблення та реалізації національних стратегій розвитку, стверджуючи, що систематичне впровадження стратегічних комунікацій має бути не лише важливою функцією демократичних урядів, а й органічною частиною стратегічного управління. Адже ефективна комунікація, яка забезпечує стійкий зв'язок між державою та всіма зацікавленими сторонами, сприяє поясненню запланованих змін і дій, необхідних для їх втілення. Без чіткого тлумачення змісту трансформацій, які передбачає стратегія, і формування відповідного нарративу реалізація державної політики в демократичних країнах може бути ускладнена.

У цьому контексті доцільним є аналіз особливостей публічного стратегічного управління в Україні, його зв'язку з національними стратегіями розвитку та ролі стратегічних комунікацій у цьому процесі. Стратегічне управління та комунікації є взаємопов'язаними складовими цілісної системи публічного адміністрування: ефективність першого значною мірою залежить від якості другого. Стратегічне управління, по суті, є інструментом структурного прориву, що передбачає відмову від застарілих управлінських моделей, фокусуючись на формуванні стратегій, визначенні пріоритетних цілей, ресурсному забезпеченні та побудові взаємодії з зовнішнім середовищем.

Тихомирова Є. [37] вважає, що спрямованість стратегічного управління на майбутнє, його орієнтація на запобігання негативним тенденціям у

суспільстві дозволяє говорити про змістову тотожність цього підходу з державним управлінням. Відтак публічне управління розглядається як стратегічне за своєю суттю, оскільки базується на використанні методів прогнозування, довгострокового планування та розроблення ефективних стратегій, які дають змогу керувати суспільними змінами. Ці зміни можуть мати плановий, реактивний чи інноваційний характер, відображаючи спрямовану, поступову й незворотну трансформацію суспільних станів і свідомості.

Згідно з концепцією Г. Почепцова [20, с. 63-74], стратегічне публічне управління охоплює цілеспрямовану діяльність органів державної влади, яка передбачає визначення суспільних цінностей і пріоритетів певного історичного періоду та їх реалізацію за допомогою стратегій, що формуються з урахуванням участі громадян і критеріїв ефективності. Структура цього процесу включає три основні етапи: розроблення стратегії (визначення цілей, пріоритетів, заходів), її впровадження (налагодження організаційної структури, комунікацій, координації) та оцінювання результатів за допомогою індикаторів досягнення поставлених завдань.

Стратегічне планування, як ключовий елемент стратегічного публічного управління, спрямоване на узгодження суспільних цінностей, інтересів і потреб із позиціями ключових стейкхолдерів у визначеному часовому горизонті. Результатами цього процесу стають стратегічні документи – стратегії, програми, плани – які містять цілі, пріоритети, відповідні заходи, показники досягнення та ресурсне забезпечення. Ці документи мають бути взаємоузгодженими у просторовому й часовому вимірах.

На рівні держави основним продуктом стратегічного планування є національна стратегія розвитку – комплексний документ, що формулює ключові напрямки еволюції країни з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Така стратегія включає довгострокове бачення соціально-

економічного розвитку, визначає пріоритети державної політики, сценарії майбутніх змін і механізми реалізації.

Процес стратегічного планування передбачає дисциплінований підхід до прийняття рішень і ґрунтується на використанні інструментів, методів і процедур, покликаних забезпечити узгодженість зусиль. До його завдань належать конкретизація цілей і оцінка потенційних стратегічних альтернатив. Важливо, щоб стратегічне планування підтримувало культуру стратегічного мислення та сприяло ефективному управлінню на всіх рівнях.

Необхідною умовою реалізації національних стратегій є цілісність документів системи публічного управління. Це передбачає їхню узгодженість за напрямками, цілями, завданнями та заходами, що, своєю чергою, забезпечує єдність і стійкість стратегічного розвитку держави.

У контексті реалізації стратегічного бачення майбутнього України та формулювання національної ідеї, стратегічні комунікації (СК) відіграють роль ключового методологічного інструменту суспільного діалогу. Вони забезпечують не лише ефективне донесення пріоритетних національних цінностей, а й сприяють формуванню національного мета-наративу на основі сформульованої візії та визначених стратегічних цілей розвитку держави.

Згідно з підходом, запропонованим Д. Гаврою [39], стратегічні комунікації у процесі розробки й реалізації візії та стратегії розвитку функціонують як комунікаційна система, що використовує специфічні інструменти та ресурси задля досягнення довгострокових цілей соціального суб'єкта. Вони набувають стратегічного характеру, коли вбудовуються у структуру влади та орієнтовані на налагодження ефективних відносин між організацією та її зовнішнім середовищем.

Отже, СК мають забезпечити змістовне й переконливе представлення стратегічних орієнтирів держави: очікуваного майбутнього, її місця в глобальному просторі, наявних викликів і загроз, а також ролі громадян у досягненні поставлених цілей. Таке повідомлення повинно бути адаптоване до потреб різних цільових аудиторій, включно з парламентом, громадянським

суспільством, міжнародними партнерами, засобами масової інформації та навіть опонентами. У зв'язку з цим необхідна постійна комунікація, що передбачає діалог, узгодження інтересів і формування спільного бачення розвитку.

Реалізація національної стратегії передбачає участь широкого кола державних інституцій, які функціонують на різних рівнях та мають справу з різноманітними викликами – економічними, соціальними, безпековими. Внаслідок цього нерідко виникають труднощі в досягненні злагодженості, зокрема через розбіжності в інтересах, що не завжди можуть бути узгоджені одночасно.

Місією СК у цьому контексті є забезпечення адекватного реагування на стратегічні виклики як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Особливо актуальним є подолання розривів у розумінні стратегічних цілей між державними органами, громадянами, медіа та міжнародною спільнотою. СК повинні не лише інформувати про складні стратегічні завдання, а й сприяти формулюванню цілісних, скоординованих відповідей. Водночас, окремі елементи комунікації з міркувань безпеки мають залишатися конфіденційними та передаватися виключно через захищені канали.

Координація реалізації стратегічних цілей держави покладається на Уряд, який має забезпечити злагоджену роботу органів виконавчої влади на всіх рівнях. Для цього доцільно створити єдиний комунікаційний центр, уповноважений узгоджувати інформаційні потоки між міністерствами, відомствами та громадськістю, а також всередині урядових структур.

Інтеграція СК у процес стратегічного управління державою дозволить підвищити ефективність обміну інформацією як між органами публічної влади, так і у взаємодії з суспільством. Одним із засадничих принципів СК є орієнтація ключових повідомлень на специфічні цільові аудиторії, що є значно ефективнішим підходом, ніж використання універсальних заяв.

Тому для ефективного впровадження національної стратегії необхідно, щоб органи влади:

- визнавали критичну роль СК на етапах розробки й реалізації стратегій;
- усвідомлювали, що одне повідомлення може бути інтерпретоване по-різному різними аудиторіями;
- дотримувались послідовності, узгодженості та взаємодоповнюваності комунікацій;
- застосовували повний потенціал доступних каналів комунікації в межах публічного сектору.

На думку Д. Дубова [8, с. 17] та А. Баровської [1, с. 149], аналіз спроможностей органів публічної влади свідчить про фрагментарне або відсутнє впровадження ключових компонентів СК. Серед виявлених недоліків: відсутність цілісного розуміння потреб суспільства, обмежене залучення громадян до просування стратегічних цілей, недостатня узгодженість дій і повідомлень, ігнорування важливості кожного управлінського кроку як елемента комунікації, відсутність сталої міжвідомчої координації, а також невикористання загальнонаціонального стратегічного нарративу як об'єднавчого чинника.

Крім того, одним із важливих завдань є ефективне використання засобів масової комунікації. Необхідно виходити за межі офіційних ЗМІ, вебресурсів і соціальних мереж, орієнтуючись на ті канали, які найбільш доступні й зрозумілі для конкретних аудиторій. Засоби масової комунікації виконують не лише функцію інформування, але й виступають носіями стратегічного нарративу, що формує образ держави в суспільній свідомості.

Відсутність усталеної практики формулювання та використання стратегічних нарративів, як підкреслюють вищезгадані дослідники, обмежує потенціал СК у процесі реалізації візії та національної стратегії. Усвідомлення цього зв'язку є передумовою для формування дієвої системи стратегічної комунікації як складової державного управління.

Стратегічні комунікації мають базуватись на принципах децентралізації, що передбачає залучення всіх рівнів органів публічної влади

– як центральних, так і регіональних та місцевих – до процесу інформування й роз’яснення стратегічних трансформацій. У межах своїх повноважень, зазначені інституції повинні брати участь у стратегічному управлінні, а також у реалізації програм і стратегій розвитку на відповідному територіальному рівні. Водночас ефективність такої моделі потребує наявності потужного координаційного центру, який би забезпечував відповідність комунікаційних планів загальнодержавним стратегічним цілям. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування формувати власні комунікаційні стратегії, враховуючи локальні виклики та соціальний контекст, оскільки саме вони мають безпосередній контакт з громадськістю.

Реалізація національної стратегії має ґрунтуватися не на директивному, а на доктринальному підході. Основне завдання доктрини – не надавати жорсткі інструкції, а забезпечити інтерпретацію принципів дії та механізмів реалізації. Доктрина, як система норм і засад, повинна бути доступною для широкого кола користувачів та зрозумілою у застосуванні, особливо з огляду на специфіку функціонування стратегічних комунікацій.

Упровадження рамкового (доктринального) підходу створює передумови для поглибленого розуміння сутності СК, а також сприяє розвитку нових форм, методів і технологій впливу на цільові аудиторії з метою досягнення стратегічних орієнтирів. Це означає, що державні структури, відповідальні за комунікації, зможуть формулювати власні позиції в межах розробки комунікаційних планів, адаптованих до конкретних обставин, цільових груп, ментальних та територіальних особливостей. При цьому їхня діяльність не повинна суперечити загальній процедурі або іншим урядовим документам. Для забезпечення цілісності системи публічного управління необхідне створення спеціалізованих структурних одиниць, відповідальних за комунікації, які будуть здійснювати координацію та гармонізацію своїх дій відповідно до єдиної комунікаційної стратегії. Остання має бути невід’ємною складовою загальнонаціональної стратегії розвитку. Такий підхід є ключовим для досягнення визначених цілей у сфері

стратегічного управління. Особливої актуальності стратегічні комунікації набувають у контексті стабілізаційних заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій та конфліктів, зумовлених зовнішніми викликами. Вони мають на меті вплив як на середовище, так і на поведінку, інтегруючи окремі операції, дії та місії в єдиний стратегічний контекст. Успішна стабілізація ситуації передбачає консолідацію різних інституційних ініціатив та їхню узгодженість з іншими нормативними документами задля відновлення безпечного середовища.

Отже, стратегічні комунікації доцільно розглядати як інструмент, що забезпечує досягнення результатів не лише на стратегічному, а й на оперативному та тактичному рівнях. Це можливо лише за умови інтеграції галузевих і територіальних стратегій із загальнонаціональною стратегією. Як уже неодноразово зазначалося, дієвість СК визначається узгодженістю комунікативних меседжів із конкретними діями держави. За відсутності такої узгодженості навіть найкраще реалізовані інформаційні кампанії можуть мати короточасний або контрпродуктивний ефект, викликаючи зростання недовіри серед громадян. Таким чином, стратегічні комунікації слід розглядати як ключовий компонент публічного стратегічного управління. Їх роль виявляється в двох основних напрямках:

- на етапі планування стратегій і програм – як інструмент стратегічного прогнозування у форматі застосування форсайт-технологій [30, с. 89];

- у процесі реалізації – як засіб роз'яснення сутності запланованих змін, як для учасників внутрішньоурядової взаємодії, так і для ширшої громадськості.

У зв'язку з відсутністю в Україні інтегрованої системи стратегічного управління, яка б забезпечувала відповідність регіональних, місцевих і галузевих програм національній стратегії, виникає потреба у створенні окремих стратегічних комунікаційних планів для кожної з них. За своєю природою стратегічні комунікації повинні мати доктринальний, тобто

рекомендаційний характер. Їх уніфікація є неможливою, оскільки ефективність таких планів безпосередньо залежить від аналізу цільових аудиторій, результати якого мають слугувати підґрунтям для формування змісту та форми комунікації.

## **2.2. Міжнародні практики організації й використання стратегічних комунікаційних інструментів**

У контексті вивчення міжнародного досвіду впровадження стратегічних комунікацій (СК) варто підкреслити, що в більшості розвинених країн світу СК сприймаються як цілісна система інтегрованих комунікаційних технологій. Її призначення полягає в забезпеченні ефективної взаємодії між державними інституціями, міжнародними організаціями, політичними елітами та іншими суб'єктами глобальної політики задля реалізації багаторівневих проєктів у сферах безпеки, політики, економіки, культури, соціуму та гуманітарного співробітництва. У межах цього дослідження особливу увагу приділено аналізу прикладних аспектів функціонування стратегічних комунікацій у таких суб'єктах міжнародних відносин, як Сполучені Штати Америки, Північноатлантичний альянс (НАТО), Європейський Союз тощо, з акцентом на їхнє нормативно-правове, інституційне та адміністративно-функціональне забезпечення в структурі державного управління.

США, як держава-ініціатор концепції стратегічних комунікацій, накопичили найрозвиненішу систему їх застосування, особливо у сфері зовнішньої політики. Американська модель СК ґрунтується на принципі гармонізації риторики й практичних дій (тобто синхронізації «слова й справи»), що дозволяє послідовно впливати на міжнародну аудиторію в умовах інформаційної конкуренції. Важливо зазначити, що Сполучені Штати, маючи значний вплив у міжнародному середовищі – економічний,

військовий, науковий і культурний, а також володіючи потужною мережею союзників і засобів глобальної масової комунікації – розглядають стратегічні комунікації як один із ключових інструментів реалізації національних інтересів. Водночас, слід відзначити, що переважну частину концептуальних і практичних напрацювань у сфері СК у США здійснюють військові структури, що зумовлює наявність мілітаризованого підходу. Така тенденція певною мірою обмежує адаптацію СК до інших галузей державної діяльності. Основними інституціями, відповідальними за розробку й реалізацію стратегічних комунікацій, є Міністерство оборони та Державний департамент США, що спираються на дослідницькі та аналітичні підрозділи. Проте закритість цих структур гальмує ширше впровадження досвіду в цивільні сфери.

У межах Держдепартаменту функціонує низка спеціалізованих підрозділів, які координуються заступником Державного секретаря з питань публічної дипломатії та зв'язків з громадськістю. До таких структур належить, зокрема, Центр стратегічних антитерористичних комунікацій, який відповідає за інформаційний супровід політики у сфері протидії тероризму та екстремізму. Відтак реалізація стратегічних комунікацій здебільшого зосереджена на адміністративному рівні, де встановлюються пріоритети медійної політики, здійснюється моніторинг і оцінка її ефективності в контексті забезпечення національної безпеки. Організаційно система СК у США побудована навколо Державного департаменту, до складу якого входять Бюро з питань освіти та культури, Бюро міжнародних інформаційних програм, Бюро зв'язків з громадськістю, Центр стратегічних антитерористичних комунікацій, а також Управління з питань політики, планування і ресурсів.

На рівні законодавчого регулювання ключовим нормативним актом є Закон Сміта-Мундта, який окреслює основні напрями інформаційної діяльності США на зовнішніх аудиторіях і встановлює обмеження щодо впливу на внутрішню аудиторію. Однак високий рівень мілітаризації СК у

США призвів до домінування інтерпретації цих комунікацій як інструмента інформаційної боротьби з потенційними противниками, що звужує спектр їхнього застосування [52].

Серед інших вагомих суб'єктів інформаційного впливу варто відзначити Агенцію з глобального мовлення США (раніше – USIA), яка координує діяльність таких медіапроектів, як «Голос Америки», «Радіо Свобода», «Радіо Вільна Азія», та низки програм, орієнтованих на Близький Схід. ВВГ веде трансляції понад 60 мовами світу, охоплюючи понад 226 мільйонів слухачів і глядачів щотижня. Окрему функцію виконувало Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), яке здійснює гуманітарні, соціальні, освітні та інфраструктурні проекти в країнах-партнерах, що також є складником зовнішньої стратегії комунікаційного впливу [15].

Загалом стратегічні комунікації в США вийшли на рівень інституціоналізованої системи державного управління, де комунікація сприймається не як допоміжний засіб, а як базовий елемент стратегічного менеджменту. Цей підхід отримав назву «управління через комунікацію» й передбачає комплексне використання інформаційних інструментів для досягнення державних цілей. У цьому контексті стратегічні комунікації постають не лише як елемент зовнішньої політики, а як основа ефективного врядування загалом.

Починаючи з 2010 року, стратегічні комунікації поступово набувають особливої уваги з боку наднаціональних структур, зокрема інституцій Європейського Союзу. У межах ЄС вони розглядаються як ключовий інструмент забезпечення зовнішньої політики та політики безпеки, що охоплює міжнародну взаємодію як у форматі стратегічного партнерства з провідними акторами глобальної арени, так і в рамках регіонального співробітництва з державами Європи. Стратегічні комунікації офіційно визнані новим напрямом діяльності ЄС у документі «Від бачення до дії – стратегічні пріоритети глобальної стратегії ЄС», де також визначено пріоритет співпраці з НАТО у питаннях ситуаційної обізнаності, кібербезпеки, кризового реагування та інформаційної політики [56].

На підставі рішення ЄС від 2015 року щодо протидії дезінформаційним кампаніям, зокрема з боку Російської Федерації, було створено оперативну робочу групу зі стратегічних комунікацій East StratCom Task Force при Європейській службі зовнішньої дії. Завданням цієї групи є підтримка делегацій ЄС у країнах Східного партнерства згідно з ухваленим Планом дій у сфері стратегічних комунікацій. Паралельно в ЄС було розроблено та впроваджено «План дій щодо стратегічних комунікацій з метою підтримки свободи ЗМІ», який передбачає боротьбу з мовою ворожнечі в інтернет-просторі, а також запровадження кодексу поведінки для таких ІТ-компаній, як Google, Facebook, Twitter, YouTube і Microsoft. Ці компанії взяли на себе зобов'язання щодо виявлення, стримування і запобігання поширенню ворожих висловлювань у соціальних мережах.

У межах Східного партнерства також закладено принцип диференційованого інформування, тобто формування та поширення позитивних повідомлень про політику ЄС з урахуванням специфіки кожного окремого регіону. Основна відповідальність за втілення зазначених планів покладена на групу East StratCom Task Force, яка відповідає за розробку інформаційних матеріалів із пріоритетних напрямів діяльності ЄС, проведення інформаційних кампаній, взаємодію з прес-службами, делегаціями та політичним керівництвом країн-членів. Діяльність групи координується на основі вже наявної інфраструктури інституцій ЄС та за підтримки спеціально створених мереж.

Значний практичний інтерес для України становить досвід функціонування аналогічних груп у ЄС, зокрема створення групи Arabic StratCom (також відомої як StratCom South), яка діє в африканському регіоні. Її діяльність спрямована на протидію деструктивному впливу екстремістських угруповань, таких як ІДІЛ, а також реагування на міграційні виклики. Характерною особливістю цієї структури є відсутність у її складі експертного персоналу – вона виконує насамперед функції координації між структурами ЄС. Основна увага зосереджена на створенні позитивного контенту, а

реалізація ініціатив здійснюється на місцевому рівні делегаціями ЄС у співпраці з лідерами громадської думки, ЗМІ та іншими стейкхолдерами.

Натомість у Північноатлантичному альянсі стратегічні комунікації інституціоналізовані ще з 2007 року – саме тоді в рамках НАТО було створено спеціальне управління зі стратегічних комунікацій. Надалі цей напрям зазнав значного розвитку, зокрема у контексті формування наукової, технічної та аналітичної бази. Результатом стала поява Центру передового досвіду зі стратегічних комунікацій (StratCom COE), що виконує функції генерації знань, впровадження практичних рішень і поширення стандартів Альянсу [54].

Згідно з визначенням НАТО, стратегічні комунікації – це скоординоване та цілеспрямоване використання усіх доступних інформаційних та комунікаційних інструментів з метою підтримки політики, операцій і діяльності Альянсу. До складу таких інструментів входять публічна дипломатія, взаємодія з громадськістю, військові комунікації, інформаційні та психологічні операції. Основною метою СК є формування у цільових аудиторій сприйняття НАТО як відкритої, прозорої, ефективної та надійної організації, яка відіграє ключову роль у забезпеченні глобальної безпеки.

Розвиток СК у структурі НАТО передбачає два головні вектори:

- нормативно-правове регулювання, що включає створення концепцій, політик, доктрин, директив;
- інституційне забезпечення, зокрема створення в 2014 році в Латвії Центру передового досвіду з питань стратегічних комунікацій, який став одним із головних майданчиків формування стандартів та обміну досвідом у сфері СК на рівні Альянсу.

Відповідно до статті 14 Паризького протоколу, відповідному Центру стратегічних комунікацій надано статус міжнародної військової організації. Його діяльність підтримали меморандумами про взаєморозуміння сім країн-членів НАТО: Естонія, Німеччина, Італія, Латвія, Литва, Польща та Сполучене Королівство. Основними напрямками функціонування Центру

визначено розробку навчальних програм, спрямованих на розвиток та уніфікацію доктринальних підходів у сфері СК; здійснення наукових досліджень і прикладних експериментів для вирішення наявних викликів; аналіз досвіду застосування СК у ході воєнних кампаній; а також підвищення рівня освіти, підготовки кадрів і забезпечення міжвідомчої взаємодії у цій сфері. Узагальнюючи підходи НАТО до стратегічних комунікацій, їх можна розглядати як постійно функціонуючу систему взаємопов'язаних інституцій і каналів комунікації, здатну мобілізувати інформаційні ресурси для проведення інформаційно-пропагандистських операцій або масштабних кампаній у будь-якому регіоні світу [55].

Особливу увагу заслуговує приклад Естонії, яка є визнаним лідером серед європейських держав у галузі цифрових СК. Одним із вагомих чинників цієї позиції є діяльність Естонського центру Східного партнерства НАТО (ESECAP), що, зокрема, здійснює експертну підтримку з питань стратегічної комунікації для України. У 2014 році в структурі уряду Естонії було створено посаду радника з питань СК, а також сформовано спеціалізоване Комунікаційне бюро, до складу якого входять фахівці з інформаційного аналізу та стратегічного планування. Від 2018 року державне фінансування цього напрямку зросло у 13 разів, що демонструє політичну волю до розвитку цієї сфери. Незважаючи на наявність окремих комунікаційних підрозділів у міністерствах оборони, закордонних справ та економіки, центральна функція з координації інформаційної політики покладена на Комунікаційне бюро при Державній канцелярії. Це дозволяє забезпечити єдність і узгодженість урядових меседжів, а також прогнозувати розвиток ситуацій в інформаційному середовищі. Окремим напрямом діяльності Бюро визначено протидію російським дезінформаційним кампаніям, що підкреслює його превентивну та оборонну функцію. Загалом, СК в Естонії є важливим інструментом поширення достовірної інформації про діяльність держави, її інституцій та громадянське суспільство [18, с. 24-29].

Ще одним показовим прикладом державної ініціативи у сфері СК є практика Об'єднаних Арабських Еміратів. Тут до 2021 року реалізовувалась Національна програма урядової комунікації, основною метою якої була консолідація суспільства та зміцнення національної єдності. Програма передбачала реалізацію комплексних комунікаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності громадян, популяризацію здорового способу життя, утвердження позитивних моделей поведінки, налагодження співпраці між державним і приватним секторами, а також залучення громадських ініціатив до процесу державного управління. До визначальних характеристик цієї програми слід віднести: тісну співпрацю урядових інституцій із бізнесом для координації зусиль, впровадження інновацій у сфері комунікацій для побудови прогресивного суспільства, мультиканальне охоплення цільової аудиторії та адресність звернень до різних соціальних груп. Акцент зроблено на підвищенні чутливості уряду до потреб громадян і реагуванні на проблематику, що стосується повсякденного життя населення.

На основі узагальнення міжнародного досвіду формування ефективної державної комунікації Н. Драгомирецька виділяє два ключові напрями, що відображають різні цілі, функції та очікувані результати державної комунікаційної політики [7, с. 91].

Перший напрям, більш масштабний за своїм охопленням, пов'язаний із глибинними суспільними процесами, які не піддаються регулюванню виключно через законодавчі чи наукові засоби. У цьому контексті комунікаційні інструменти слугують досягненню стратегічних державних пріоритетів, враховують запити та потреби громадян, сприяють вирішенню соціальних проблем, формуванню дієвих партнерств, підвищенню правової обізнаності населення, зміні моделей поведінки, захисту суспільних цінностей та відкритому обговоренню повсякденних викликів. Цей напрям діяльності інтегрує підходи соціального проектування, соціальної інженерії та управління, втілюючись через проекти, що фінансуються як державними структурами, так і за рахунок приватних або громадських ініціатив.

Другий блок сконцентрований на більш вузькому колі завдань — формуванні ставлення до державних службовців та органів влади, що безпосередньо залежить від оцінки їхньої ефективності. У цьому випадку застосовуються методи публічних комунікацій (PR), орієнтовані на покращення іміджу, відновлення довіри до інституцій, мобілізацію громадських лідерів, залучення цільових аудиторій через програми прозорості, формування публічного інтересу, а також розвиток government relations (GR), що зміцнюють інституційну основу публічного управління. Відповідні структури, які реалізують ці функції, зазвичай створюються і фінансуються державою. Обидва напрями реалізуються через спеціалізовані організаційні одиниці – інформаційні центри, офіси проєктного менеджменту, комунікаційні підрозділи – із використанням сучасних інструментів: цифрового спілкування, е-урядування, мас-медіа, соціальних ініціатив та інформаційних кампаній.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що стратегічні комунікації виступають як засіб реалізації державної внутрішньої та зовнішньої політики, а також як самостійна функціональна сфера діяльності низки міжнародних організацій. Зокрема, публічна дипломатія – ключовий компонент СК – активно використовується поряд із класичною дипломатією для формування сприятливого міжнародного іміджу. Для цього створюються профільні установи, що працюють із чітко окресленими завданнями в межах визначених стратегічних напрямів.

У міждержавних структурах та організаціях стратегічні комунікації функціонують як інституціоналізована діяльність, забезпечена нормативно-правовою та організаційною базою. Прикладом таких підрозділів є Центр передового досвіду НАТО зі стратегічних комунікацій, програма Арабських та Східних стратегічних комунікацій Європейського Союзу, а також ініціатива Латиноамериканських стратегічних комунікацій у рамках політики Китаю. Метою таких структур є як зміцнення стратегічних партнерств і розвиток міжкультурного діалогу, так і підтримка антитерористичних зусиль, протидія ворожим інформаційним впливам та дезінформаційним кампаніям.

## Висновки до розділу 2

Стратегічні комунікації в сучасних умовах є не просто додатковим елементом державної політики, а її невід'ємною частиною, без якої неможливе ефективне функціонування демократичних інституцій. Вони виступають основою взаємодії між владою та суспільством, сприяючи формуванню довіри, мобілізації громадянської активності та реалізації національних пріоритетів. У процесі розробки й реалізації національних стратегій розвитку стратегічні комунікації забезпечують цілісність державної політики, створюючи умови для її узгодженого втілення на всіх рівнях управління. Їхня інтеграція в систему публічного управління дозволяє не лише підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, але й забезпечити соціальну легітимність цих рішень через активну участь громадян та стейкхолдерів.

Водночас міжнародні практики доводять, що стратегічні комунікації є ефективним інструментом формування міжнародного іміджу держави, її публічної дипломатії та протидії дезінформації. Успішний досвід НАТО, ЄС, США, Естонії, ОАЕ та інших країн свідчить про доцільність створення інституційної системи СК, в якій організаційна структура, нормативно-правова база та цільові програми функціонують у взаємозв'язку.

Стратегічні комунікації слід розглядати як ключовий інструмент реалізації державної політики, що виконує інтегративну, прогностичну, пояснювальну та мобілізаційну функції. Їхнє системне впровадження дозволить досягти цілей національного розвитку, зміцнити демократичне врядування та забезпечити сталий зв'язок між державою і суспільством. Успішна реалізація цього підходу потребує політичної волі, інституційної спроможності та активної участі громадянського суспільства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **3.1. Розбудова спроможностей органів публічної влади у сфері стратегічних комунікацій**

Незважаючи на офіційне визнання стратегічних комунікацій (СК) одним із ключових пріоритетів публічної влади, їх практична реалізація у сфері державного управління залишається на етапі концептуалізації. Основною перешкодою є відсутність чіткого визначення поняття «стратегічні комунікації у публічному управлінні», а також домінування безпекового дискурсу, в межах якого ці комунікації переважно розглядаються. Ускладнення посилюється тим, що відповідальність за формування загальної концепції та стратегії СК, як і за реформування системи урядових комунікацій, було покладено на одне міністерство, яке не володіє належним досвідом, ресурсами та компетентнісним потенціалом для реалізації такого масштабного завдання. Цей процес потребує системного осмислення на рівні урядової політики, оскільки інституціоналізація СК – це складний і довготривалий процес, що має охоплювати органи влади всіх рівнів. Необхідним кроком у цьому напрямі є послідовне формування інституційної спроможності системи публічного управління до реалізації СК, тобто створення ефективних організаційних умов, за яких публічні інституції здатні здійснювати стратегічно орієнтовану комунікацію.

Наукове обґрунтування важливості цього підходу можна знайти, зокрема, в позиції Д. Дубова, який стверджує, що перш ніж інтенсивно розбудовувати систему СК, доцільно провести об'єктивний аналіз наявних ресурсів і управлінських реалій, у яких вона функціонуватиме. З огляду на особливості публічного управління, політичну культуру та управлінську модель держави, лише за умови усвідомлення контексту можлива ефективна

взаємодія між владними структурами. Тому на початковому етапі слід зосередитися на налагодженні внутрішньої комунікації як у межах окремих органів, так і між ними [8, с. 10].

СК виходять за межі традиційного розуміння комунікації між державою та громадськістю. Їх завданням є забезпечення комплексної взаємодії задля досягнення стратегічних цілей розвитку держави, формування узгодженого бачення національного поступу та ефективного партнерства на міжнародному рівні. Інституційна спроможність у цьому контексті трактується як здатність публічних організацій ефективно виконувати свої функції на всіх рівнях управління. Її розвиток передбачає не лише наявність базових матеріальних і нематеріальних ресурсів, людського потенціалу, управлінських процедур та інформаційної бази, а й вміння застосовувати ці компоненти у процесі реалізації стратегічно орієнтованих комунікацій. Згідно з Т. Безверхнюк, така спроможність проявляється у колективній здатності інституцій забезпечувати специфічні функції через ефективне використання наявних ресурсів [2, с. 21].

Деякі дослідники також виокремлюють стратегічну (багатофункціональну) здатність як окремий тип організаційної спроможності, що охоплює вміння бачити довгострокові перспективи, планувати й адаптуватися до змін. Проте, наявність такої здатності не гарантує автоматичного досягнення поставлених цілей, особливо якщо система управління не здатна трансформувати традиційні підходи до реалізації політик. Як зазначає Е. Голдман, важливими чинниками розвитку інституційної спроможності є відкритість до нових джерел інформації, врахування соціально-економічних трансформацій, модернізовані процеси обміну інформацією, а також застосування сучасних підходів до взаємодії між суб'єктами управління [48, с. 11].

Компетентність – фундаментальний компонент інституційної спроможності – може зростати лише через набуття знань, досвіду та участь у наукових дослідженнях. Оскільки більшість органів публічної влади не займаються безпосередньо дослідженнями, рівень компетентності їх

персоналу формується завдяки партнерству з освітніми та науковими установами. Таким чином, критично важливим є налагодження сталої співпраці між органами публічного управління та академічними інституціями, які спеціалізуються на питаннях СК. Програмою розвитку ООН (ПРООН) запропоновано системний підхід до розвитку інституційної спроможності, що передбачає врахування низки чинників: компетенцій, мотивацій, ресурсів, поведінки, ціннісних орієнтирів, організаційних умов тощо. Реалізація такого підходу у сфері стратегічних комунікацій вимагає не лише уніфікації понятійного апарату, а й створення узгодженого механізму взаємодії між усіма суб'єктами цієї діяльності – як на рівні держави, так і в міжнародному контексті [53].

Сучасний етап розвитку СК в Україні можна охарактеризувати як фазу інституційного становлення. Створюються нові органи, визначаються механізми координації між різними суб'єктами державної політики, напрацьовуються правила використання бюджетних коштів у сферах культурної та публічної дипломатії. У цьому процесі важливо забезпечити узгодженість дій, прозорість процедур і стратегічну зорієнтованість політик у сфері комунікацій. Розвиток стратегічних комунікацій у системі публічного управління значною мірою залежить від формування відповідних компетентностей у службовців, які представляють інституції, відповідальні за реалізацію державної політики. Ці компетентності є складовою частиною організаційної спроможності інституцій та визначають їхню здатність до ефективної комунікації у стратегічному вимірі. При цьому ключову роль відіграє не лише формальна підготовка кадрів, а й накопичений досвід взаємодії між органами влади у процесі реалізації спільних комунікаційних ініціатив, який сприяє формуванню організаційного знання – фундаменту управлінської компетентності. Це знання включає як інтелектуальні ресурси персоналу, так і спроможність керівництва розвивати й ефективно використовувати ці ресурси.

Одним з базових елементів інституційної спроможності є організаційна культура, яка об'єднує працівників навколо спільних цінностей, норм і моделей поведінки. В контексті стратегічних комунікацій доцільним є формування й розвиток специфічної комунікаційної культури, що передбачає партнерство між державними структурами та інституціями громадянського суспільства задля досягнення комунікаційної єдності в інтересах України. Підвищення довіри до органів публічної влади залежить також від дотримання ними високих стандартів достовірності, точності й етичності у веденні комунікаційної діяльності.

Особливої уваги заслуговує формування фахових компетентностей, які публічні службовці мають усвідомлювати як основу ефективного функціонування комунікаційної системи. Зокрема, йдеться про здатність забезпечити системну, скоординовану діяльність у галузі комунікацій як на національному, так і на міжнародному рівнях. У нинішніх умовах, коли система стратегічних комунікацій лише формується, з'являються нові організаційні структури, налагоджується міжінституційна взаємодія, та визначаються правила бюджетного забезпечення інформаційних ініціатив, одним з ключових завдань має стати побудова моделі взаємодії між різними комунікаційними акторами. Ця модель повинна передбачати синхронізацію цілей, дій, меседжів, а також програмних документів і інформаційних кампаній.

Синхронізація як управлінська функція полягає в гармонізації взаємозалежних процесів у межах регламентованих процедур. Її впровадження повинно базуватись на ієрархічній структурі системи публічного управління, де кожен рівень має визначені повноваження й функції у комунікаційному процесі. Практична реалізація синхронізації дій суб'єктів стратегічних комунікацій дозволяє досягти узгодженості в просторі та часі на всіх етапах виконання інформаційної стратегії.

Одним із результативних індикаторів інституційної спроможності є досягнення так званого «управлінського резонансу» – стану, при якому різні органи влади діють злагоджено, спираючись на спільне бачення цілей,

методів їх досягнення та очікуваних результатів. Такий резонанс підвищує ефективність стратегічних комунікацій завдяки зниженню ризиків дезінтеграції інформаційного простору. Для забезпечення цього стану необхідно розробити методичні рекомендації щодо створення та реалізації комунікаційних стратегій, а також сформулювати стандарти інформаційної взаємодії як між інституціями публічного сектору, так і з громадськістю та міжнародними партнерами.

Таким чином, підвищення спроможностей публічних інституцій у сфері стратегічних комунікацій повинно передбачати розвиток їх організаційного потенціалу до ефективного виконання комунікативних функцій у межах загальної політики держави. Це означає, зокрема, систематизацію знань, кодифікацію функціональних процесів та впровадження поведінкових моделей, заснованих на усталених стандартах управлінської діяльності.

З метою підвищення ефективності стратегічних комунікацій у системі публічного управління доцільно окреслити комплекс першочергових заходів, орієнтованих на посилення інституційної спроможності відповідних органів. Серед ключових напрямів трансформації варто виокремити такі:

- модернізація структурних підрозділів органів публічної влади, відповідальних за комунікаційну діяльність;
- впровадження у щоденну практику принципів стратегічної комунікації як фундаменту державної інформаційної політики;
- інституціоналізація наративного підходу в процесах створення та поширення інформаційних продуктів;
- активне залучення до комунікаційних процесів представників інтелектуальної, культурної та мистецької еліти як носіїв смислотворчих ідей та формувачів національних цінностей;
- розробка єдиних вимог до формування комунікаційних стратегій, з обов'язковим урахуванням відповідних стратегічних документів розвитку;
- технічне та технологічне оновлення каналів комунікацій органів влади відповідно до сучасних викликів;

- активне застосування інноваційних інструментів цифрової комунікації шляхом впровадження цифрових стратегій;
- розроблення уніфікованих стандартів та регламентів для забезпечення ефективної міжсекторальної взаємодії між суб'єктами стратегічних комунікацій;
- цілеспрямоване використання соціальної реклами як засобу впливу на суспільні цінності, поведінкові моделі та морально-етичні установки;
- створення та впровадження єдиної системи моніторингу та оцінки ефективності державних комунікацій з метою постійного вдосконалення стратегічних підходів.

На основі зазначених підходів можна виокремити ключові механізми формування сталої інституційної спроможності органів публічного управління у сфері СК:

- формалізація принципів міжвідомчої взаємодії та партнерства з неурядовим сектором задля посилення його залучення до реалізації стратегічних комунікацій в інтересах держави;
- встановлення системної співпраці з науковими установами, освітніми закладами та експертними середовищами як вітчизняного, так і міжнародного рівня;
- організація навчальних програм, тренінгів і семінарів для представників вищих органів влади за участю фахівців у сфері стратегічних комунікацій;
- забезпечення професійної підготовки публічних службовців у сфері стратегічних комунікацій, зокрема у питаннях розробки та реалізації комунікаційних стратегій, конструювання наративів і взаємодії з ключовими лідерами громадської думки;
- технічне, технологічне та методичне забезпечення діяльності комунікаційних підрозділів, включно з механізмами аналізу та моніторингу громадських настроїв;

– розвиток етичної культури стратегічних комунікацій через створення стандартів професійної поведінки та кодексів взаємодії між суб'єктами інформаційного простору.

Комплексна реалізація зазначених заходів, а також залучення інституційної підтримки міжнародних партнерів, сприятиме посиленню здатності України до ефективної стратегічної комунікації, зміцнення міжінституційної взаємодії в межах публічного управління та забезпечення досягнення державних цілей у різних галузях соціально-політичного й безпекового розвитку.

### **3.2. Формування та розвиток системи стратегічних комунікацій у сфері оборони України**

У чинній редакції Стратегії воєнної безпеки України особливу увагу приділено необхідності вибудовування сталих і результативних каналів взаємодії з населенням, а також розвитку інституційних і функціональних спроможностей сил оборони у сфері стратегічних комунікацій. У документі підкреслюється, що реалізація державної політики у воєнній сфері, сфері оборони та військового будівництва з урахуванням наявних викликів і обмежень має здійснюватися через формування та впровадження комплексної воєнної політики, системи стратегічного, зокрема оборонного, планування і планування оборони України. Зазначені процеси мають ґрунтуватися на євроатлантичних принципах, засадах демократичного цивільного контролю над силами оборони, а також на розвитку стратегічних комунікацій та інформаційної політики у воєнній і оборонній сферах у контексті європейської та євроатлантичної інтеграції України [27].

У сучасних наукових роботах основна увага зосереджується на еволюції системи стратегічних комунікацій в Україні та особливостях її нормативно-правового забезпечення. Зокрема, Д. Дубов акцентує на тому, що

попри значний масив наукових напрацювань, насамперед у європейській та американській дослідницькій традиції, а також наявність численних дефініцій, у науковому та практичному дискурсі й надалі зберігаються суттєві труднощі щодо формування цілісного й узгодженого розуміння сутності стратегічних комунікацій, механізмів їх реалізації та очікуваних результатів [8, с. 14].

Поняття «стратегічні комунікації» у сучасному науково-практичному дискурсі набуло широкого поширення та використовується для позначення комплексного, міждисциплінарного явища, яке поєднує елементи публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових комунікацій (у тому числі внутрішніх), а також інформаційних і психологічних впливів. В Україні цей термін було інституціоналізовано на державному рівні у Воєнній доктрині 2015 року, яка втратила чинність відповідно до Указу Президента України №121/2021 від 25 березня 2021 року. Водночас сам підхід до регулювання стратегічних комунікацій, закладений у зазначеному документі, нині не відповідає актуальним викликам і потребує концептуального оновлення [26].

Проблематика становлення та розвитку цілісної системи стратегічних комунікацій залишається актуальною для України, зокрема у сфері оборони. Відповідно до наказу міністерства оборони України від 02.10.2025 р. № 653-нм «Деякі питання реалізації стратегічних комунікацій у системі Міністерства оборони України», військові зв'язки з громадськістю виступають невід'ємним елементом системи стратегічних комунікацій і здійснюються на всіх ієрархічних щаблях військового управління як у мирний період, так і в умовах особливого правового режиму. Реалізація відповідних комунікаційних функцій покладається на спеціалізовані підрозділи суб'єктів системи Міністерства оборони, а також на командирів і керівників органів військового управління стратегічного та оперативного рівнів разом із підпорядкованими їм підрозділами, установами й організаціями. У разі перебування військ (сил) в оперативному підпорядкуванні керівництва угруповань до виконання завдань у сфері

військових зв'язків з громадськістю можуть додатково залучатися медіаресурси Міністерства оборони [6].

У структурі Міністерства оборони України функціонують спеціалізовані директорати, діяльність яких спрямована на розроблення політик за окремими напрямками. Зокрема, Директорат інформаційної політики у сфері оборони та стратегічних комунікацій відповідає за підготовку політики Міністерства оборони України у сфері стратегічних комунікацій. Водночас постає методологічна та управлінська проблема: розроблення відомчої політики ускладнюється відсутністю аналогічного рамкового документа на державному рівні, який би визначав засади інформаційної політики, коло суб'єктів стратегічних комунікацій та їх функціональні ролі.

Додатковою складністю є те, що в українській правовій практиці відсутнє усталене розуміння та нормативне закріплення категорії «політика» як окремого виду стратегічного документа, що створює перешкоди для формування подібних документів у різних сферах. Натомість у Північноатлантичному альянсі функціонує Політика НАТО зі стратегічних комунікацій, яка виступає системоутворюючим документом у відповідній сфері. Зазначена Політика НАТО передбачає необхідність чіткого визначення ключових елементів стратегічних комунікацій, зокрема: основних цілей їх реалізації, базових принципів здійснення, логіки взаємодії між окремими інформаційними складовими (публічною дипломатією, зв'язками з громадськістю, військовими комунікаціями, інформаційними та психологічними операціями), а також розподілу ролей і відповідальності між суб'єктами комунікацій. Окрім цього, документ містить дефініції кожного з елементів системи, визначає їх призначення та засадничі принципи функціонування [43, с. 4].

Метою впровадження стратегічних комунікацій у НАТО є, по-перше, підвищення ефективності операцій, місій і заходів Альянсу шляхом інтеграції планування у сфері стратегічних комунікацій до процесів ухвалення рішень

на політичному та оперативному рівнях; по-друге, забезпечення, у постійній взаємодії з державами-членами, належного інформування громадськості та формування розуміння і підтримки політики й діяльності НАТО серед різних цільових аудиторій; по-третє, сприяння сприйняттю НАТО як складової ширших зусиль у сфері публічної дипломатії. До ключових принципів стратегічних комунікацій НАТО належать узгодженість повідомлень на всіх рівнях управління, активна та проактивна присутність в інформаційному середовищі, зокрема в соціальних медіа, чіткість і достовірність комунікацій, орієнтація на вимірювані результати, комплексне використання всіх наявних комунікаційних спроможностей і платформ, а також урахування громадської думки за потреби. Зазначені принципи можуть бути використані як концептуальна основа для формування політики стратегічних комунікацій України або іншого рівнозначного за змістом документа. Певною мірою схожі функції раніше виконувала Доктрина інформаційної безпеки України, однак її зміст зосереджений переважно на питаннях захисту інформаційного простору та механізмах забезпечення інформаційної безпеки. У сфері стратегічних комунікацій подібний базовий документ наразі відсутній. Важливою перевагою Політики НАТО є чітко визначений розподіл повноважень і відповідальності між структурними елементами організації, а також встановлення системних зв'язків між усіма суб'єктами комунікацій, що забезпечує цілісність і скоординованість відповідної діяльності [47, с. 53-55].

Окремий акцент у відповідному документі зроблено на регламентації застосування соціальних медіа в межах стратегічних комунікацій. Зокрема, передбачається право всього персоналу НАТО користуватися соціальними платформами, а також можливість їх використання для висвітлення та обговорення професійної й повсякденної діяльності цивільних і військових працівників Альянсу. Водночас наголошується на необхідності дотримання обмежень: використання соціальних медіа є неприпустимим у випадках, коли воно створює загрози оперативній чи організаційній безпеці, може завдати шкоди окремим особам, призводить до розкриття конфіденційної інформації

або підриває перебіг поточних переговорних процесів, містить коментарі щодо політики НАТО та його держав-членів у чутливих безпекових питаннях чи суперечить нормам національного законодавства.

Сучасний інформаційний простір за своєю природою характеризується високим рівнем кризовості, що зумовлює потребу в системному антикризовому реагуванні та налагодженій комунікації в умовах нестабільності. Криза водночас постає як критичний етап розвитку організації, що несе потенційні ризики для її функціонування, і як можливість оцінити ефективність управлінських та комунікаційних механізмів. Діджиталізація та цифрова трансформація в поєднанні з кризовими чинниками формують середовище, у якому зростає ймовірність порушення цілісності комунікаційних процесів і втрати узгодженості між елементами системи стратегічних комунікацій. У цьому контексті державне управління, як складова політичного управління, розглядається як сукупність форм реалізації державної влади, спрямованих на виконання законів і нормативно-правових актів шляхом застосування різних інструментів владного впливу та забезпечення взаємодії між суб'єктами й об'єктами управління.

Порівняльний аналіз підходів до трактування стратегічних комунікацій у різних державах засвідчує їх тісний зв'язок з ефективністю державного управління, орієнтацію на досягнення стратегічних цілей держави та формування її позитивного іміджу з урахуванням національних інтересів. Так, у США в «Національному рамковому документі щодо стратегічних комунікацій» 2010 року стратегічні комунікації визначаються як узгодження слів і дій та способів їх сприйняття цільовими аудиторіями, а також як сукупність програм і заходів, спрямованих на взаємодію з ними, зокрема у сферах зв'язків з громадськістю, публічної дипломатії та інформаційних операцій. У документі підкреслюється, що будь-яка діяльність продукує комунікативний сигнал, а тому ключовим чинником результативного управління є синхронізація комунікаційних зусиль у процесах планування та

ухвалення рішень, а також чіткий розподіл відповідальності між державними інституціями. Подібний підхід простежується й у Доктрині інформаційної безпеки України 2016 року.

Водночас у «Словнику військових та суміжних термінів» Міністерства оборони США 2011 року стратегічні комунікації тлумачаться як скоординовані зусилля уряду, спрямовані на розуміння та залучення ключових аудиторій задля формування сприятливих умов для реалізації національних інтересів, політики й цілей держави шляхом узгодженого використання програм, планів, тем, наративів і комунікаційних продуктів у поєднанні з усіма національними інструментами впливу. Натомість у редакції словника 2021 року цей термін було замінено поняттям «синхронізація комунікації керівника», що розглядається як процес координації наративів, тем, меседжів, дій та операцій з метою забезпечення їхньої узгодженості на всіх рівнях, включно з тактичним. У спрощеному розумінні йдеться про системний механізм донесення узгоджених повідомлень до внутрішніх і зовнішніх аудиторій. Актуальність такого підходу зумовлена високою швидкістю поширення інформації в сучасному середовищі, що вимагає проактивної комунікаційної позиції органів влади та орієнтації на очікування аудиторій. Саме скоординованість і синхронізація виступають передумовами того, що повідомлення будуть не лише поширені, а й належним чином сприйняті.

У британській практиці стратегічні комунікації у сфері національної безпеки та оборони трактуються як системне просування національних інтересів із використанням усього спектра оборонних комунікаційних інструментів з метою формування та коригування ставлень і поведінкових моделей цільових груп. У вузькому оборонному розумінні стратегічні комунікації розглядаються як застосування оборони не лише як інструменту безпеки, а й як засобу комунікативного впливу на переконання, ціннісні орієнтири та поведінку різних аудиторій [60, с. 12].

У Сполучених Штатах Америки тривалий час існували концептуальні розбіжності щодо змісту стратегічних комунікацій, що зумовило необхідність їх

методологічного впорядкування. У зв'язку з цим у 2012 році Департаментом оборони було запропоновано п'ятиетапну модель реалізації стратегічних комунікацій. Початковим етапом є ідентифікація цільових аудиторій та очікуваних моделей їх сприйняття. Далі здійснюється прогнозування потенційних реакцій на комунікативні дії оборонного відомства. На наступному етапі формуються та деталізуються плани, спрямовані на подолання розриву між запланованими меседжами та фактичним сприйняттям їх ключовими аудиторіями. Завершальною фазою є впровадження запланованих заходів, їх постійний моніторинг і оцінювання ефективності з можливістю коригування відповідно до отриманих результатів. Американський підхід акцентує увагу на інтеграції факторів сприйняття аудиторій і стейкхолдерів у процеси ухвалення рішень, планування та реалізації операцій на всіх рівнях управління.

У межах Європейського Союзу стратегічні комунікації охоплюють широкий спектр завдань, зокрема забезпечення ефективної та достовірної публічної комунікації, протидію дезінформаційним впливам, формування цілісних наративів, зміцнення медіасередовища, а також розвиток взаємодії з інститутами громадянського суспільства у відповідних регіонах [10].

Однією з ключових проблем реалізації стратегічних комунікацій на національному рівні є відсутність системно вибудованого механізму координації між державними інституціями, що зумовлює фрагментарність дій у цій сфері. Створення Центру протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України та Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики України має бути спрямоване на формування узгодженої моделі взаємодії всіх суб'єктів стратегічних комунікацій на загальнодержавному рівні. У ширшому теоретичному вимірі стратегічні комунікації можуть розглядатися як комплексна концепція функціонування держави, спрямована на захист її базових цінностей та національних інтересів. Їх фундаментом виступає наратив – послідовна смислова конструкція, що легітимізує та пояснює управлінські рішення, ухвалювані органами державної влади.

### Висновки до розділу 3

За результатами оцінювання комунікаційного потенціалу органів публічного управління окреслено ключові напрями зміцнення їх інституційної спроможності у сфері стратегічних комунікацій. До них віднесено цілеспрямований розвиток професійних компетентностей публічних службовців у галузі стратегічних комунікацій, інформаційно-аналітичної діяльності та стратегічного менеджменту; формування сталої взаємодії публічних інституцій з науково-дослідними організаціями, що здійснюють міждисциплінарні дослідження відповідної проблематики; упровадження сучасних форматів і інструментів суб'єкт-суб'єктної стратегічної взаємодії в системі публічного управління; інституціоналізацію культури стратегічних комунікацій; а також належне ресурсне, технічне й методологічне забезпечення комунікаційної діяльності органів публічної влади. Наголошено, що критерієм сформованості інституційної спроможності у сфері стратегічних комунікацій виступає досягнення управлінського резонансу, який проявляється у скоординованості цілей і дій різнорівневих та різноінституційних суб'єктів публічного управління в процесі реалізації комунікаційних стратегій і забезпечення досягнення національних стратегічних пріоритетів.

Доцільним є, по-перше, використання ключових положень Політики НАТО зі стратегічних комунікацій як основи для розроблення національного рамкового документа, який визначав би загальні принципи та підходи у цій сфері і слугував підґрунтям для формування відомчих політик. Такий документ має містити уніфікований термінологічний апарат і сучасні визначення, адаптовані до актуальних безпекових і інформаційних викликів. По-друге, з огляду на міжнародний досвід та тісний взаємозв'язок стратегічних комунікацій із процесами державного управління, нагальною є потреба у формуванні чіткої організаційної моделі та алгоритму взаємодії суб'єктів стратегічних комунікацій. При цьому можуть бути враховані як напрацювання США, так і

практика Великої Британії. Ключовим чинником ефективності системи стратегічних комунікацій є ґрунтовне розуміння цільових аудиторій, їхніх потреб, очікувань і мотивацій. Саме усвідомлення цих аспектів створює передумови для результативної комунікації та підвищення якості державного управління, що підтверджується й практикою діяльності недержавного сектору, орієнтованого на системну роботу зі своїми аудиторіями.

## ВИСНОВКИ

Отримані в процесі дослідження результати дозволяють сформулювати низку узагальнюючих висновків, пропозицій та рекомендацій, які мають теоретичне та практичне значення.

На підставі здійсненого комплексного аналізу сучасної наукової та нормативної джерельної бази було встановлено, що концепт «стратегічні комунікації», який нині широко використовується у сфері публічного управління, історично сформувався у військово-оборонній практиці та первинно означав цілісний процес вивчення характеристик, мотивацій і поведінкових особливостей визначених цільових аудиторій з подальшим формуванням інтегрованої системи впливу на них. Така система покликана забезпечити створення, підтримку й укріплення сприятливих умов для реалізації державою власних національних інтересів і стратегічних цілей шляхом узгодженого поширення інформації, розроблення багаторівневих планів і програм дій, а також їхньої синхронізації з іншими напрямками та інструментами державної влади.

Сутність комунікаційної системи публічного управління зводиться до процесу обміну інформацією як між органами публічної влади, так і з суспільством. Тобто відбувається передавання інформації від комунікативної системи держави у особі органів публічної влади до комунікативних систем таргетизованих цільових аудиторій у залежності від здійснення державно управлінського формуючого впливу з використанням технічного компоненту спілкування. Ефективне управління комунікаційним процесом передбачає використання широкого спектру засобів масової комунікації, відповідних комунікаційних каналів для передачі адекватних до сприйняття визначеними цільовими аудиторіями інформаційних повідомлень та продуктів. Цьому також сприяє ефективна комунікаційна політика держави, яка має регулювати зазначену сферу та сприяти ефективному її використанню в інтересах суспільства.

Удосконалення стратегічних комунікацій у системі публічного управління потребує комплексного підходу, який враховує динамічність соціально-політичних процесів, зростання інформаційної конкуренції та необхідність формування довіри між органами влади й громадськістю. Враховуючи ці виклики, ми пропонуємо низку системних кроків:

1. Необхідно створити узгоджену на загальнодержавному рівні концепцію, що визначатиме єдині стандарти, принципи та механізми комунікацій, уникаючи фрагментарності й дублювання функцій різними органами влади. Така модель має включати чітке розмежування ролей, спільну координаційну платформу та прозорі процедури оцінювання комунікативної діяльності.

2. Ефективні стратегічні комунікації неможливі без постійного моніторингу соціальних тенденцій, настроїв і потреб громадян. Тому слід розширити функції аналітичних підрозділів, запровадити сучасні методи збору та обробки даних (соціологія, аналіз великих масивів інформації, контент-аналіз медіа), а також забезпечити регулярне використання аналітичної інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

3. Важливо системно розвивати кадровий потенціал: створювати програми підготовки й підвищення кваліфікації з акцентом на кризові комунікації, медіаграмотність, стратегічний наратив, публічні виступи та роботу з цифровими платформами. Доцільним є запровадження сертифікації фахівців зі стратегічних комунікацій у державному секторі.

4. Поглиблення використання цифрових інструментів – від офіційних сайтів та соціальних мереж до інтерактивних порталів і чат-ботів – здатне посилити відкритість влади та підвищити доступність інформації. Варто розвивати багатоканальні платформи для отримання зворотного зв'язку, автоматизацію обробки запитів громадян і застосування технологій штучного інтелекту для персоналізації комунікацій.

5. Одним із центральних напрямів удосконалення є забезпечення чіткої, послідовної та зрозумілої інформації щодо намірів влади, ходу реалізації

політик, розподілу ресурсів і досягнутих результатів. Регулярні звіти, відкриті дані, візуалізація інформації, а також застосування доступної термінології сприятимуть зміцненню довіри.

6. Посилення взаємодії з інститутами громадянського суспільства, бізнесом, науковою спільнотою та міжнародними організаціями є ключовим елементом формування надійної й ефективної системи стратегічних комунікацій. Партнерська модель сприяє виробленню узгоджених рішень, забезпечує обмін експертизою та розширює канали комунікації з суспільством.

7. Особливу увагу варто приділяти створенню протоколів кризового реагування, які визначають порядок дій, структуру відповідальності, канали поширення нагальної інформації та стандарти повідомлень у надзвичайних ситуаціях. Наявність таких механізмів мінімізує ризики паніки та дезінформації.

8. Система публічного управління має впроваджувати спеціалізовані програми з протидії маніпуляціям, фейкам та зовнішнім інформаційним атакам. Це передбачає інформаційні кампанії, співпрацю з медіа, просвітницькі ініціативи з медіаграмотності та створення центрів фактчекінгу.

9. Залучення населення до формування політик через громадські консультації, публічні обговорення, електронні петиції та опитування сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень та створює умови для формування політик, що відповідають реальним потребам суспільства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баровська А. В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. Стратегічні пріоритети. 2015. № 1 (34). С. 147-152.
2. Безверхнюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. Управління проектами в публічній сфері : навчальний посібник / за заг. ред. Т.М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 295 с.
3. Британська Рада. URL: <http://www.britishcouncil.org.ua> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2017. 1736 с.
5. Громадівська модель самоврядування в Україні : колективна монографія / за заг. ред. проф. Ю.М. Бардачова, І.П. Лопушинського, Р.М. Плюща. Херсон : КВ ФОП Вишемирський В.С., 2019. 708 с.
6. Деякі питання реалізації стратегічних комунікацій у системі Міністерства оборони України : Наказ Міністерства оборони України від 02.10.2025 р. № 653-нм. URL: <https://surl.lu/lcptiu> (дата звернення: 15.10.2025).
7. Драгомирецька Н.М. Сучасні тенденції комунікацій у державному управлінні. *Публічне урядування*. 2015. № 1 (1). С. 85-96.
8. Дубов Д. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 4 (41). С. 9-23.
9. Запровадження комунікації органів державної влади : збірник матеріалів науково-практичної конференції / упоряд. А.В. Баровська. К. : Фенікс, 2016. 192 с. URL: <https://surl.li/vqitfl> (дата звернення: 15.10.2025).
10. Іжутова І.В. Рекомендації щодо вдосконалення організаційно-правових засад формування та розвитку системи стратегічних комунікацій у сфері оборони України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.6.29 (дата звернення: 11.10.2025).

11. Кушнір О.В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. ГО «Стратком». 03.04.2016 р. URL: <https://surl.li/euctsf> (дата звернення: 03.10.2025).

12. Ліпкан В.А., Попова Т.В. Стратегічні комунікації : словник / за заг. ред. В.А. Ліпкана. Київ : ФОП О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.

13. Любовець Г., Король В. Комунікаційно-контентна безпека як глобальний напрям розвитку креативних індустрій у безпековій сфері. *Мова і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 47-55.

14. Нижник О.М. Стратегічний регіональний розвиток: концептуалізація поняття. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 127-140.

15. Одарченко К. Біг-дата та вибори у США. *LB.ua* – веб-сайт, 2019. URL: <https://surl.li/rocrow> (дата звернення: 11.10.2025).

16. Ожеван М. Глобальна війна стратегічних наративів: виклики та ризики для України. *Стратегічні пріоритети. Політика*. 2016. № 4 (41). С. 30-40.

17. Пелепейченко Л. М. Стратегічні комунікації силових структур України в сучасному соціальному контексті. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2017. № 1(21). С. 34-41.

18. Петров В. В. Щодо становлення системи стратегічних комунікацій органів державної влади у контексті розвитку відносин з НАТО. *Стратегічні пріоритети. Політика*. 2016. №4 (41). С.24-29.

19. Почепцов Г.Г. Держава як інструментарій по роботі з майбутнім. *MediaSapiens* : веб-сайт. 05.06.2021. URL: <https://surl.li/ubrpjcp> (дата звернення 21.10.2025).

20. Почепцов Г.Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2018. 216 с.

21. Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів : Закон України від 13.09.1997 р. № 540/97-ВР ; зі змінами

від 18.09.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-вр> (дата звернення: 14.10.2025).

22. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 14.10.2025).

23. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://surl.li/nimzux> (дата звернення: 18.10.2025).

24. Про координацію інформаційної діяльності та захист інформаційної безпеки : Наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 15.04.2014 р. № 42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0042603-14> (дата звернення: 21.10.2025).

25. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 29 грудня 2016 р. №47/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> (дата звернення: 21.10.2025).

26. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» : Указ Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443> (дата звернення: 21.10.2025).

27. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію воєнної безпеки України» : Указ Президента України від 25 березня 2021 р. №121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 21.10.2025).

28. Публічне управління : термінологічний словник / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

29. Рашковська О. В. Громадська комунікація як стратегічний ресурс демократизації державного управління в Україні : дис. ... к. держ. упр. : 25.00.01 / НАДУ. Київ, 2016. 225 с.

30. Рябінцев В.О., Клопов І.О. Форсайт як технологія реалізації стратегії розвитку економіки. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 87-94.

31. Сивак Т.В. Розвиток спроможностей у сфері стратегічних

комунікацій: практичні рекомендації. *Держава та регіони*. 2019. № 2/2019. С. 19-26.

32. Сивак Т.В. Система стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 6. С. 28-33.

33. Сивак Т.В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с.

34. Сивак Т.В. Теоретичний аналіз сутності поняття «стратегічні комунікації» в публічному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління. Серія Теорія та історія державного управління*. 2018. № 3(75). С. 36-42. URL: <https://surl.li/rmdfgs> (дата звернення: 17.10.2025).

35. Соловійов С. Стратегічні комунікації в публічному управлінні: впровадження в Україні. *Актуальні проблеми державного управління : збірник наукових праць*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. № 3 (67). С. 93-96.

36. Стратегічні комунікації: данина моді чи вимога сучасності? URL: <https://surl.li/favzoo> (дата звернення: 30.10.2025).

37. Тихомирова Є.Б. Стратегічні комунікації як один з пріоритетів глобальної стратегії зовнішньої політики і безпеки ЄС. *Політичне життя*. 2016. №4. URL: <https://surl.li/faxzwt> (дата звернення: 13.10.2025).

38. Традиції демократичного врядування в історії українського державотворення : монографія / авт. кол. В.М. Князєв, Ю.В. Бакаєв, Т.Е. Василевська ; за заг. ред. В.М. Князєва. Київ : НАДУ, 2010. 220 с.

39. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. *Громадський простір* : веб-сайт. URL: <https://surl.lt/kgtivk> (дата звернення: 21.10.2025).

40. Фролова А. Побудова системи державних стратегічних комунікацій України. *Міністерство інформаційної політики України* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/hsxuxt> (дата звернення: 22.10.2025).

41. Шклярук М.Г. Стратегічні комунікації у системі державного управління України : дис. ... к-та держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2018. 230 с.

42. Brooks R. Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine. *Foreign Policy*. December 6, 2012. URL: <https://surl.li/lvjori> (дата звернення: 11.10.2025).

43. Cornish P., Lindley-French J. and Yorke C. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report. London, 2011. 42 p. URL: <https://surl.li/iawmgh> (дата звернення: 19.10.2025).

44. EU Strategic Communications with a View to Counteracting Propaganda. In-depth Analysis / European Union Institute for Security Studies (EUISS), France. May 2016. P. 4. URL: <https://surl.li/mjwqmu> (дата звернення: 11.10.2025).

45. DOD Dictionary of Military and Associated Terms, *U.S. Department of Defense*, January 2021. URL: <https://surl.li/npzmtc> (дата звернення: 11.10.2025).

46. DOD Strategic Communication: Integrating Foreign Audience Perceptions into Policy Making, Plans, and Operations, 24 May 2012. URL: <https://www.gao.gov/assets/gao-12-612r.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).

47. Gage D. The continuing evolution of Strategic Communication within NATO. *The Three Swords Magazine*. 2014. № 27. P. 53-55.

48. Goldman E. Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare / *Small Wars Journal*, October 6, 2007, p. 6-27. URL: <http://smallwarsjournal> (дата звернення: 11.10.2025).

49. Johnston J., Glennie L. Strategic Communication: Public relations at work. London : Routledge, 2020. 336 p.

50. Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D. & Sriramesh K. Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*. 2007. P. 3-35.

51. Hamilton B. Review on «Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell». Washington, DC, Georgetown University Press, 2012. 288 pp.

52. Murphy M. Dennis. Strategic Communication Talking the Talk: Why Warfighters Don't Understand Information Operations / Murphy M. Dennis.

Center for Strategic Leadership; U.S. Army War College. 2019. May. Volume 4-09. P. 3.

53. National framework for strategic communication. Report of the Federal government - White House, Washington, 2019. 16 p. URL: <https://fas.org/man/eprint/pubdip.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

54. NATO Strategic Communications Centre of Excellence Riga, Latvia. URL: <http://www.stratcomcoe.org> (дата звернення: 11.10.2025).

55. NATO Strategic Communications Policy. URL: <https://surl.li/gqwwuj> (дата звернення: 11.10.2025).

56. NATO's Strategic Communications concept and its relevance for France / Anaïs Reding, Kristin Weed, Jeremy J. Ghez. URL: [https://www.rand.org/pubs/technical\\_reports/TR855z2.html](https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR855z2.html) (дата звернення: 17.10.2025).

57. Paul C. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. PRAEGER, Santa Barbara, 2021. 240 p.

58. Paul C. Getting Better at Strategic Communication // RAND Corporation. Santa Monica, on July 12, 2011, 18 p. URL: [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/testimonies/2011/RAND\\_CT366.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/testimonies/2011/RAND_CT366.pdf) (дата звернення: 14.10.2025).

59. Strategic Communication Joint Integrating Concept // Department of Defence concept - Version 1.0 - 07 October 2009. URL: <https://surl.li/ehpxsp> (дата звернення: 11.10.2025).

60. Tatham S.A. Strategic Communication / S.A. Tatham. A Primer Academy of the United Kingdom. 2008. P. 2-14.

61. Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication and Information Operations since 9/11: Hearing before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities of the Committee on Armed Services House of Representatives, 112 Cong. H.A.S.C. 2011. 12 July. No. 112-49. URL: <https://surl.li/brxuvj> (дата звернення: 11.10.2025).