

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет правничих наук  
Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича

**Магістерська робота**  
Освітній ступінь – магістр

на тему: **«ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ СТВОРЕННЯ ДІЄВОЇ СИСТЕМИ  
ДЕРЖАВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ»**

Виконав: студент 2-го року навчання,  
Спеціальності  
281 Публічне управління та  
адміністрування

Третяков-Гродзевич Олексій  
Дмитрович

Керівник: Тертичка В.В.,  
доктор наук з державного  
управління, професор

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 р.



## Декларація академічної доброчесності

Я, Третьяков-Гродзевич Олексій Дмитрович, студент 2 року навчання магістерської програми за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» факультету правничих наук НаУКМА:

- Підтверджую, що написана мною магістерська робота на тему «*Як забезпечити створення дієвої системи державних стратегічних комунікацій в Україні*» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомлений;


- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і готовою до перевірки;

- згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності;

- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

10.05.2024

*Дата*



\_\_\_\_\_

*Підпис*

Третьяков-Гродзевич О. Д.

*Прізвище, ініціали*

## Зміст

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХ АГРЕГАЦІЯ В ДЕРЖАВНУ СТРАТЕГІЧНУ ПЛОЩИНУ .....	10
1.1. Дефініція стратегічних комунікацій.....	10
1.2. Інституційна складова впровадження державних стратегічних комунікацій.....	16
1.3. Виклики в побудові державних стратегічних комунікацій.....	23
Висновок до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНА СКЛАДОВА ДЕРЖАВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	35
2.1. Стан справ та чинна політика державних стратегічних комунікацій в Україні.....	35
2.2. Середовище державних стратегічних комунікацій в Україні.....	46
2.3. Корисний досвід.....	69
Висновок до розділу 2 .....	74
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ (Аналітична записка) .....	76
3.1. Моделювання проблеми.....	76
3.2. Варіанти політики.....	83
3.3. Рекомендації з реалізації обраного варіанту політики .....	94
Висновок до розділу 3 .....	110
ВИСНОВОК.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114

ДОДАТОК 1. Посилання на відповідні пункти положень державних органів щодо їх ролі в СДСК.....	126
--	-----

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

SMM	Маркетинг у соціальних мережах
ГУР	Головне управління розвідки Міністерства оборони України
ЗСУ	Збройні сили України
ІО	Інформаційні операції
КМУ	Кабінет Міністрів України
МВС	Міністерство внутрішніх справ України
МЗС	Міністерство закордонних справ України
Мінекономіки	Міністерство економіки України
Мінреінтеграції	Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України
МКІП	Міністерство культури та інформаційної політики України
МОУ	Міністерство оборони України
МТД	Міжнародна технічна допомога
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
Нацрада	Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення
ОВА	Обласні та Київська міська військові (державні) адміністрації

ОВВ	Органи виконавчої влади
РДА	Райони державні адміністрації
РНБО	Рада національної безпеки і оборони України
рф	Російська федерація
СБУ	Служба безпеки України
СДСК	Система державних стратегічних комунікацій
СК	Орган відповідальний за систему державних стратегічних комунікацій
Стратком	Стратегічні комунікації
ТГ	Територіальні громади
УІНП	Український інститут національної пам'яті
УНІА «Укрінформ»	Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ»
ЦА	Цільова аудиторія
ЦОВВ	Центральні органи виконавчої влади
ЦПД	Центр протидії дезінформації при РНБО
ЦСКІБ	Головна редакція УНІА «Укрінформ» Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки

## ВСТУП

### **Актуальність дослідження.**

Те як держава комунікує визначає її шлях і вектор розвитку. В сучасному світі державними інструментами комунікацій може бути практичне все – яку одягу носить Президент і його оточення; де країна проводить військові навчання; як витрачаються бюджетні кошти; на які спеціальності держава відкриває державне замовлення; які країни підтримує під час голосувань в міжнародних організаціях; на які канали ходить політичне керівництво країни тощо.

В час засилля комунікаційних можливостей та новітніх технологій важливою складовою державних комунікацій є її узгодженість та координація. Саме шляхом узгодженості та координації дій влада показує свою можливість контролювати ситуацію та впливати на вектор розвитку держави. Одним із найефективніших інструментів забезпечення координації державних дій та комунікацій є система державних стратегічних комунікацій. Стратегічні комунікації це міждисциплінарний підхід до комунікацій державного сектору який складається з поєднання різних елементів державного управління та державних комунікацій.

Експертне та наукове середовище не дійшло консенсусу щодо єдиного бачення, визначення та сталого підходу до державних стратегічних комунікацій та їх впровадження в державному секторі. Розуміння стратегічних комунікацій відрізняється внаслідок різниці поглядів на те, що є фундаментальними складовими стратегічних комунікацій та їх задачами.

В Україні система державних стратегічних комунікацій є фрагментованою та не до кінця сформованою. В ній відсутній єдиний уповноважений координаційний центр, хоч і визначені державні інституції відповідальні за створення системи державних стратегічних комунікацій, у цих інституцій немає

ресурсних, нормативно-правових та інших засобів впливу для зміни чинної системи.

Для вирішення зазначеної проблеми доцільно детально дослідити та проаналізувати теоретичні та практичні складові системи державних стратегічних комунікацій, виклики та проблемні місця впровадження такої системи для визначення кращого варіанту вирішення проблеми політики «відсутність дієвої системи державних стратегічних комунікацій в Україні».

### **Мета і завдання дослідження.**

Мета роботи – проаналізувати теоретичну і практичну складову державних стратегічних комунікацій для формування дієвого рішення щодо впровадження системи державних стратегічних комунікацій в Україні.

Для досягнення мети були визначені наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи державних комунікацій і їх трансформацію в державні стратегічні комунікації;
- визначити інституційні складові та рівні побудови державних стратегічних комунікацій, означити компетенції та задачі кожного інституційного рівня;
- проаналізувати основні виклики побудови системи державних стратегічних комунікацій;
- дослідити чину нормативно-правову базу, інституційну систему та середовище в сфері державних стратегічних комунікацій в Україні;
- дослідити досвід передових організацій та країн з впровадження системи стратегічних комунікацій;
- основувшись на отриманій інформації та знаннях визначити проблему політики та характеристики проблеми;
- сформулювати взаємовиключні варіанти розв'язання сформульованої проблеми політики та методом порівняльного аналізу обрати найкращий із сформованих варіантів;

- окреслити основні кроки впровадження визначеного варіанту.

**Об'єкт дослідження** – державні стратегічні комунікації.

**Предмет дослідження** – створення дієвої системи державних стратегічних комунікацій в Україні.

**Методи дослідження.** В цій роботі використовувались емпіричні та теоретичні методи дослідження. Метод аналізу, синтезу та системний підхід використовувався для визначення окремих складових системи державних стратегічних комунікацій, того як вони поєднуються і взаємодіють, їх функціоналу та особливостей. Для визначення викликів в побудові системи державних стратегічних комунікацій були використані методи абстрагування, аналізу, класифікації, спостереження та порівняння. Практична складова чинної системи державних стратегічних комунікацій досліджувалась з використанням методу аналізу, індукції та системного підходу.

Важливим аспектом цієї роботи є поєднання практичної та теоретичної сфери державних стратегічних комунікацій. Практичний погляд був отриманий шляхом консультацій з чинними акторами системи державних стратегічних комунікацій, участі у впровадженні заходів націлених на посилення чинної системи державних стратегічних комунікацій в Україні, відвідуванням відповідних заходів та подій, дослідженням інформації у відкритих джерелах. Теоретична складова була досліджена шляхом аналізу наукових праць, методичних посібників, офіційних документів та інших матеріалів щодо стратегічних комунікацій, як в Україні, так і закордоном.

Структура роботи була визначена з огляду на її мету та завдання. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів і висновків до них, висновку, списку використаних джерел та 1 додатку. Для схематичного викладання інформації було використано 11 таблиць.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХ АГРЕГАЦІЯ В ДЕРЖАВНУ СТРАТЕГІЧНУ ПЛОЩИНУ

### 1.1. Дефініція стратегічних комунікацій

Предмет дослідження цієї роботи - державні стратегічні комунікації. Вони розглядаються нами як міждисциплінарна сфера діяльності, яка охоплює поняття і складові державного управління, стратегічного менеджменту, напрацювань оборонного та дипломатичного сектору, соціологічних, поведінкових, комунікаційних, маркетингових та PR підходів.

Державні комунікації є одним із засобів легітимізації влади та демократизації вироблених державних політик. В цій роботі державна політика визначається як аналог англійського виразу *Public Policy*, тобто «напрямок дій (або бездія), що обирається владою для вирішення певної проблеми або сукупності взаємозалежних проблем. Зміст державної політики охоплює визначення проблеми, цілей й інструментів вирішення проблеми»[1, с. 51]. Комунікації – це багатосторонній процес передачі інформації між різними акторами, з огляду на тематику роботи, двостороння передача інформації відбувається між державою (суб'єктами державної влади) та заінтересованими сторонами (населенням, державними службовцями, іноземними країнами, визначеними групами населення, конкретними споживачами державних послуг, тощо). Державні комунікації визначаються в цій роботі як - комунікація щодо процесу вирішення проблем, цілях таких рішень та задіяних інструментів між державною владою та заінтересованими сторонами.

Термін «Стратегія» має військове походження і в першому своєму значенні означало майстерне управління [2, с. 91]. В цій роботі стратегія розуміється як «визначник критеріїв у формуванні системного підходу до вирішення пороблених питань розвитку і діяльності органів державної влади,

збалансованості функцій і дій цих органів» [2, с. 91-95]. З огляду на це, стратегія це діяльність направлена на систематизацію функціонування державної влади в питаннях визначення підходів до вирішення проблем політики з метою впровадження найефективніших рішень в довгостроковій перспективі.

Треба зазначити, що поняття стратегічні комунікації фігурує в українських нормативно-правових документах. Перший раз визначення стратегічні комунікації з'явилося в Доктрині інформаційної безпеки України [3], після чого це ж саме визначення перейшло в Стратегію інформаційної безпеки України [4]. В цих документах стратегічні комунікації визначаються, як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» [4].

В той час, майже в такому самому визначенні термін стратегічні комунікації фігурує в документах НАТО, наприклад – «Скоординоване та належне використання комунікаційної діяльності та можливостей НАТО – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків з громадськістю, інформаційних операцій (ІО) та психологічних операції, якщо це доцільно, для підтримки політики, операцій і діяльності Альянсу та для досягнення цілей НАТО» [5, с. 1]. На сторінці Центру передового досвіду зі стратегічних комунікацій НАТО (*NATO Strategic Communications Centre of Excellence*) зазначається, що «ми розуміємо стратегічні комунікації як цілісний підхід до комунікації, заснований на цінностях та інтересах, який охоплює все, що учасник робить для досягнення цілей у конкурентному середовищі. Це означає, що стратегічні комунікації розуміються більше як цілісне мислення в проектуванні своєї політики» [6], тобто НАТО відноситься до стратегічних комунікацій як до наскрізного підходу який використовує всі наявні інструменти та засоби, а не тільки звичні комунікаційні інструменти, для просування своїх ідей і досягнення своїх цілей.

Термін стратегічні комунікації також широко використовується в бізнес секторі, і розуміється як цілеспрямоване використання бізнесом комунікацій для досягнення місії компанії [7, с.5]. Це визначення корелюється, з урахуванням специфіки бізнес сектору, з визначенням державних стратегічних комунікацій яке використовується в раніше зазначених нормативно-правових документах в Україні.

Не дивлячись на те, що словосполучення стратегічні комунікації фігурує в багатьох документах, звітах та статтях другої половини 20 століття [8, с. 10] воно не мало чіткого визначення і використовувалось просто як поєднання двох непов'язаних семантично термінів. Перше розуміння важливості стратегічних комунікацій як самобутнього терміну були окреслені у Звіті цільової групи Ради оборонних наук США щодо керованого поширення інформації. В цьому звіті хоч і фігурує поєднання слів *Strategic communication*, але воно ще не використовується як усталений вираз. Наприклад, для позначення такого ж самого явища фігурує словосполучення *Strategic information dissemination (стратегічне поширення інформації)*, і визначається як «ефективне використання публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, і міжнародних військових інформаційних зв'язків.....для досягнення політичних, економічних і військових цілей... а також зміни відношення міжнародних країн» [9, с. 1].

Через три роки, у 2004 році, опираючись на звіт 2001 року вже з'явився усталений термін стратегічні комунікації, в звіті під однойменною назвою «Стратегічні комунікації» Ради оборонних наук США [82]. В цьому звіті вже стратегічні комунікації визначаються як «життєво важливі для національної безпеки та зовнішньої політики Америки... стратегічні комунікації описують різноманітні інструменти, які уряди використовували поколіннями для розуміння глобальних поглядів і культур, участі в діалозі ідей між людьми та установами, консультування політиків, дипломатів і військових лідерів щодо наслідків вибору політики для громадської думки, а також для впливу на ставлення та поведінку за допомогою комунікаційних стратегій» [82, с. 2-3].

Таким чином, стратегічні комунікації визначаються як вирішальна складова системи національної безпеки, яка поєднує в собі різнопланові комунікаційні інструменти, які держава використовує для впливу на довгострокові поведінкові патерни різнопланових сторін. Важливо підмітити, що в цьому звіті Стратегічні комунікації ще розуміються рівнозначно терміну стратегія комунікацій.

Вже у 2010 році, в Національній рамці США зі стратегічних комунікацій стратегічні комунікації визначаються як «Під “стратегічними комунікаціями” ми маємо на увазі: (а) синхронізацію слів і вчинків і те, як вони будуть сприйняті обраною аудиторією, а також (б) програми та заходи, навмисно спрямовані на спілкування та залучення цільової аудиторії, в тому числі ті, які впроваджуються фахівцями зі зв’язків з громадськістю, громадської дипломатії та інформаційних операцій» [10, с. 2] вже роблячи акцент на важливості дій та спілкуванні в державних стратегічних комунікаціях, а також розуміючи їх більш широко, ніж просто комунікаційні стратегії.

В доктрині Оборони стратегічні комунікації Міністерства оборони Великої Британії зазначається, що «Підхід стратегічних комунікацій до стратегічного планування передбачає формулювання та виконання стратегічних військових планів, які взаємодіють між собою та спрямовані на виконання намірів уряду Великої Британії, а не на проведення дій і потім намаганням їх пояснити» [11, с. 4]. Тобто, підхід стратегічних комунікацій до загальної стратегії є фундаментальним, таким, що визначає яким чином і в який спосіб проводиться та чи інша діяльність. І далі розкриваючи цю думку зазначають, що «діяльність має передаватися задумом, використовуючи заплановану та синхронізовану комбінацію дій, зображень і слів» [11, с. 26]. Таким чином стратегічні комунікації визначаються як засіб поєднання фізичного та інформаційного простору задля досягнення найкращих результатів, шляхом їх синхронізації та взаємно доповнення.

З огляду на аналіз цих звітів, багато з яких вважаються першоджерелом появи такої функції держави як стратегічні комунікації, стратегічні комунікації

направлені на скоординоване та синхронізоване використання державними органами та державними службовцями різнопланових засобів з метою просування та досягнення довгострокових цілей держави.

Треба зазначити, що в українському науковому середовищі відсутній консенсус щодо значення та визначення стратегічних комунікацій. Про неоднозначність та фрагментарність розуміння терміну стратегічних комунікацій в українському та міжнародному науковому колі зазначає Д. Дубов резонно вказуючи, що стратегічні комунікації це сфера, де відсутня єдність поглядів і цілісність картини і розуміння щодо природи та цілей стратегічного [8, с. 10]. Далі в цій роботі будуть розглянуті основні виклики в побудові державних стратегічних комунікацій, де буде наведено розширений експертний погляд на предмет та генезис двоякості розуміння терміну та суті стратегічних комунікацій.

Стратегічні комунікації є важливою складовою інформаційної безпеки держави, особливо в питаннях просування власних цілей, побудові проактивних методів протидії дезінформації та в забезпеченні інформаційного суверенітету країни. Проблематика слабкої системи державних стратегічних комунікацій згадується в Стратегії національної безпеки України, «відсутність цілісної інформаційної політики держави, слабкість системи стратегічних комунікацій ускладнюють нейтралізацію цієї загрози (деструктивної пропаганди рф).» [12, п. 20]. В часи активного використання комунікаційної складової як частини ведення бойових дій та оборонних заходів дієві стратегічні комунікації виступають гарантом інформаційного суверенітету держави, забезпечуючи сталу підтримку дій держави, сильну національну ідентичність та можливість координувати та направляти державні процеси, плани та дії.

В єдиному державному програмному документі направленому на створення в Україні системи державних стратегічних комунікацій, в Стратегія інформаційної безпеки [4], завдання направлені на реалізацію стратегічної цілі «Створення ефективної системи державних стратегічних комунікацій в Україні»

фокусуються на стратегічних комунікаціях як на засобі і системі реагування на кризові ситуація і просуванні державних цілей та ідей закордон, в той час майже повністю ігноруючи питання внутрішньої та зовнішньої комунікації у звичний (не кризовий) час. У відповідному плані заходів визначенні кроки направлені на побудову державних стратегічних комунікацій, які на нашу думку не відповідають самій ідеї стратегічних комунікацій.

Стратегічні комунікації також згадуються в документах оборонного сектору. Так в 2017 році був виданий наказ Міністерства оборони України «Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України» [13], на базі цієї концепції в 2020 році була прийнята Доктрина зі стратегічних комунікацій ЗСУ. «Усі структурні елементи ЗС України, незалежно від їх основної ролі, є потенційними засобами комунікації, діяльність яких повинна ґрунтуватись на реалізації заходів узгоджених зі стратегічним наративом» [14, с. 14] так визначається один із основних принципів стратегічних комунікацій в ЗСУ, підкреслюючи, що стратком це в першу чергу про дії і взаємодію дій з замислом. «Суб'єкти СК та визначені комунікатори мають розуміти стратегію та завдання (цілі) своєї діяльності» [14, с. 15] доктрина розглядає систему стратегічних комунікацій як таку, в якій елементи взаємодії будуть мати розуміння щодо мотивів і цілей дії. Далі в Доктрині зазначається, що стратком є невід'ємною частиною, як стратегічного застосування, так і повсякденної діяльності ЗСУ, говорячи про фундаментальну задачу стратегічних комунікацій – не бути окремим напрямком діяльності, а бути частиною кожного елементу загальної діяльності. Стратегічні комунікації на думку авторів Доктрини це про систему розумної дії, в якій діяльність формується завдяки чітким цілями та розумінням загального руху, цей рух в свою чергу доноситься до кожного елементу процесу шляхом налагодженої комунікаційної взаємодії, і тільки потім транслюється на зовнішню аудиторію.

## **1.2. Інституційна складова впровадження державних стратегічних комунікацій**

Вироблення і реалізація комплексних рішень в процесі здійснення державної політики відбувається в трьох складових етапах: формування політик, реалізація політик та вже в межах реалізації політики донесення послуги та\чи продукту державної політики кінцевим бенефіціарам. «Формування – реалізація – послуга\продукт» типова модель державного управління, хоч і зазвичай вона приводиться без етапу послуга\продукт. По цій системі в тому числі побудована і система державного управління в Україні [15]. Формування політики відповідає за визначення фундаментальних основ та шляхів розвитку державної політики; реалізація відповідає за надання форми і руху сформованим рішенням; етап послуга\продукт це відокремлена фінальна частина реалізації, яка вже переводить це в продукт який споживає та використовує кінцевий отримувач.

В системі «Формування – реалізація – послуга\продукт» важливий кожен елемент, і кожен етап з огляду на його специфіку та задачі має використовувати спеціальні практики, підходи та інструменти.

На рівні формуванні відповідальні державні органи та структурні підрозділи аналізуючи дані виробляють комплексні рішення розвитку конкретних сфер. Формування окреслює основні напрямки, забезпечуючи їх взаємозв'язок з комплексним стратегічним задумом розвитку держави. На цьому етапі критичним важливим є збір і аналіз релевантних даних, базуючись на яких можна обрати найкраще рішення поміж всіх можливих варіантів. З огляду на специфіку процесу формування цей етап вимагає найменше ресурсів в державних структурах, в першу чергу людських ресурсів, але ці ресурси мають бути найкращої якості, тобто з можливістю найбільшого горизонту планування та впливу, мати змогу обробляти та аналізувати великий обсяг релевантної інформації та даних, розуміти як побудована система їх сфери діяльності,

розуміти і взаємодіяти з основними стейхолдерами і заінтересованими групами, а також оперувати знаннями про наявні ресурси та обмеження.

Аналіз стану справ включає: соціологічні дослідження; публічні консультації (різних форм); оцінку нормативного поля політики та середовища; аналіз сучасних тенденцій та практик; комбінування експертних та наукових знань; напрацювання можливих ідей розв'язання та шляхів реалізації з метою отримання Helicopter view [16].

На етапі реалізації вже постає питання приведення сформованого рішення в реальність, що вимагає від залучених осіб фахової обробки прийнятих політик в форму придатну для доведення її до реалізації в публічному секторі: забезпечення фінансуванням та ресурсами; координація залучених сторін; формування екосистем; контроль та нагляд за процесами; моніторинг виконання; оброблення рішення (літературна редактура, нормативна відповідність). Найголовніша задача - поєднати наявні інструменти з обраним курсом для його реалізації та масштабування.

Етап послуга вже відповідає за використання наданих ресурсів, інструментів та практик, трансформація сформованого курсу дій безпосередньо в кінцевий продукт, безпосередньо в те, що отримає користувач та\або споживач.

Кожен етап між собою взаємопоєднаний, нижні етапи (реалізація – послуга) передають інформацію на етап формування, надають фахову підтримку на своєму рівні і забезпечують процеси. Верхній етап (формування) має мати повне розуміння стану справ на місцях задля формування рішення, яке буде відповідати реаліям та можливостям держави та потребам населення, а також забезпечити подальше методологічне та координаційне супроводження обраному курсу.

Часто етап реалізації та етап послуга\продукт впроваджується одними виконавцями шляхом впровадження дій, спрямованих на взаємодію із суспільством, та залучення третіх сторін та підрядників.

В науковому та експертному колі немає одного єдиного тлумачення «Публічних послуг» [17, с. 432], тобто етапу послуга\продукту. Поняття «публічні послуги» яке наводиться в Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» є достатньо розмитим, і визначається як «надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення» [18]. Для нас «публічна послуга» це результат роботи публічного управління який впливає з реалізації концепту «Сервісної держави». Сервісна держава, як зазначив Т. Сиволапенко, це «ідея сервісного розвитку держави ґрунтується на класичній економічній схемі: “виробник послуг – споживач”, де стійкість і легітимність державних інститутів пов'язана з успішністю виявлення й реалізації в суспільстві, як індивідуальних, так і групових інтересів та потреб» [19, с. 356] з огляду на це, сервісна державна та послуги які вона надає націлені на закриття потреб суспільства.

В Білій книзі протидії дезінформації зазначається, що «Політика з формування стійкості держави до інформаційних загроз не передбачає наявності універсального переліку елементів...сюди можна віднести і логічний менеджмент процесів, і вміння ухвалювати рішення, контролювати їх виконання, формування комплексної системи стратегічних комунікацій тощо» [21, с. 27], релевантно вказуючи, що державна інформаційна система має складатись з кожного елементу ланцюжка «Формування – реалізація – послуга\продукт».

До результату (послуга\продукт) діяльності дієвої системи державних стратегічних комунікацій, можна віднести наступні складники: інформаційний продукт; зручні канали донесення інформаційного продукту; якість інформаційного продукту, куди входить як точність наведеної інформації, так і інші відповідні характеристики (зрозумілість, привабливість, релевантність тощо); наявність центру взаємокоординації діяльності між основними державними та політичними акторами; ефективна комунікація з зовнішніми сторонами; та найголовніші складові етапу послуга\продукту стратегічних

комунікацій – це взаємозв’язок державних дій та ефективне використання комунікативних можливостей держави.

До комунікаційних можливостей держави можна віднести 3 типи можливості – власні (*Owned*), проплачені (*Paid*) та зароблені (*Owned*) [20]. До власних медіа входять інформаційні ресурси органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб (сайти, сторінки в соціальних мережах, власні видання та електронні розсилки); комунікаційні та інформаційні заходи організовані державою; інші заходи та дії направлені на комунікацію та донесення інформації до заінтересованих сторін. До проплачених відносяться - вироблення та розміщення реклами (зовнішньої, соціальної, SMM); створення та поширення аудіовізуальних продуктів, текстів, друкованої продукції, сувенірної продукції тощо. Зароблені – те, як діяльність державної влади висвітлюється на неконтрольованих каналах, тобто в усіх типах приватних медіа, в соціальних мережах (включно з коментарями), блогерами та лідерами суспільних думок, в приватних розмовах, і так далі.

В ланцюжку «Формування – Реалізація – Послуга\продукт» важливою складовою є інституційна система реалізації.

Інституційно за рівень формування стратегічних комунікацій має відповідати уповноважені на те центральні органи виконавчої влади, при тому важливою основою дієвості цього органу має бути політична, ресурсна, людська, нормативна та репутаційна можливість впливати на інші державні інституції, включно з відомствами сектора безпеки і оборони та державною та місцевою владою на місцях. Вже в згаданій Білій книзі протидії дезінформації стверджується, що ефективним органом відповідальним за інформаційну систему може бути орган, який має наступні характеристики:

- «– можливість управління бюджетними коштами;*
- інтеграція в систему органів державної влади;*
- можливість доручати виконання завдань іншим державним установам і кон- тролювати стан їх виконання;*

– можливість займати лідерську позицію і розробляти готові рішення.вище керівництво держави

– Президент України, в тому числі через Раду національної безпеки і оборони, Верховна Рада України в складовій врахування підходу Стратегічних комунікацій в сфері законотворчості.» [21, с. 52].

Важливим елементом цього інституційного рівня має бути можливість і ресурси впливати не тільки на комунікаційні процеси держави, а й бути залученим в стратегічне планування курсу держави, розуміти і бути проінформованими про оперативні та тактичні дії, щоб «дія», як складова продукту стратегічних комунікацій, була під можливістю впливу, координації та була врахована під час формування та планування діяльності державного страткому. Також важливо, щоб цей орган мав можливість координувати та взаємодіяти з відділами стратегічного планування на різних рівнях державної влади.

Рівень формування політики стратегічних комунікацій це рівень на якому приймаються рішення щодо довгострокових процесів реалізації та впровадження політики, основних напрямків розвитку системи, формування ключових каналів та розуміння цільових аудиторій, забезпечення наявності усіх потрібних аналітичних матеріалів. Забезпечується координація основних акторів для забезпечення відповідності дій загально прийнятим державним цілям, формуються ключові показники ефективності, обробляється інформація від інших рівнів, визначаються складові системи, які варто підсилити чи навпаки послабити, формуються списки загроз та можливостей, закріплюються комунікаційні стратегії, визначаються стратегічні та гранд наративи, погоджуються загально національні комунікації та йде взаємодія з основними стейхолдерами.

На рівні реалізації державної політики стратегічних комунікацій визначаються наступні складові: норми візуального та текстового оформлення, оперативний та тактичні плани комунікацій, тематики та інформаційні приводи, стратегія поведінки в конкретних кризових ситуаціях, стиль комунікацій (*tone of*

*voice*), цільова аудиторія, бюджет комунікаційних заходів, основні позиції інформаційного реагування та наративи, створюються та розроблюються національні інформаційні продукти тощо.

Інституційно на рівні реалізації стратегічних комунікацій це мають бути керівники комунікаційних підрозділів та\або відділи стратегічних комунікацій якщо структура багаторівнева (центральні органи виконавчої влади у яких є територіальні підрозділи або в підпорядкуванні інші органи виконавчої влади, або обласні військові (державні) адміністрації, які координують райони адміністрації), і відповідні керівники державних установ, які згідно своїх посадових обов'язків відповідають за їх діяльність.

На рівні реалізації обґрунтовано мати окрему(-і) агенцію(-і) яка(-і) буде формувати відповідні методичні матеріали, посібники, стратегічні та оперативні інформаційні матеріали, оформлювати та розширювати основні позиції інформаційного реагування, відповідати за реалізацію «дії», як складової стратегічних комунікацій, створювати та розширювати канали комунікацій. В Білій книзі протидії дезінформації підкреслюють важливість наявності такої інституції «в уряді має працювати своєрідний підрозділ на кшталт “рекламно-креативного агентства”, який буде створювати відповідний контент для донесення інформації офіційних державних органів, по суті розгортаючи стратегічний наратив в реальності. Саме вони мають відповідати за координацію, узгодженість та планування комунікацій, їх вигляд та оперативну складову в середній ланці публічного управління.» [21, с. 36]. Таким чином, важливою складовою державних стратегічних комунікацій є не тільки рівень формування, а й рівень реалізації, на якому сформовані рішення отримують форму для подальшого використання.

На рівні продукту\послуги рішення запаковуються і доносяться безпосередньо до фінальних споживачів – пишуться окремі тексти під цільові аудиторії, ведуться власні інформаційні ресурси, збираються дані про охоплення та взаємодію з аудиторією, розширюються гранд-наративи та наративи до

конкретних повідомлень, створюється візуальні складові комунікацій та налагоджується взаємодія з вузькою цільовою аудиторією згідно з сферою відповідальності відомства (Наприклад, якщо це Міністерство – то з громадськими організаціями в конкретній галузі, якщо орган місцевого самоврядування – населення населеного пункту тощо).

Виконавцями етапу надання безпосереднього продукту\послуги є комунікаційні підрозділи та відповідальні особи за комунікацію місцевого самоврядування, обласних та Київської міської військових (державних) адміністрації, комунікаційні підрозділи центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів, комунікаційники державних та комунальних підприємств тощо. Всі вони безпосередньо створюють інформаційний продукт, комунікують зі своїми цільовими аудиторіями та забезпечують контроль над власними медіа каналами.

Проблемним місцем інституційної складової є забезпечення стабільної координації на всіх рівнях. Критично, щоб органи відповідальні за формування чітко та ясно доносили сформовані рішення до рівня реалізації, а з боку реалізації важливим є момент мінімізації системного спротиву та забезпечення чіткого розуміння складових сформованих рішень та наявність фахових знань для ефективного впровадження таких рішень. Це також важливо і на рівні продукт\послуга – забезпечення розуміння та використання методичних рекомендацій, дотримання основ інформаційного реагування, використання усіх створених каналів комунікацій з огляду на їх специфіку, розширення розуміння своєї конкретної цільової аудиторії та забезпечення оперативного реагування на кризові ситуації.

Будь-яка політика так і залишиться на столі аналітика якщо не буде забезпечено дієву систему впровадження. Інституційна складова системи державних стратегічних комунікацій є фундаментом її реалізації, без якого всі подальші кроки з впровадження підходу стратегічних комунікацій в державній діяльності не принесуть бажаних довгострокових результатів.

### 1.3. Виклики в побудові державних стратегічних комунікацій

В сфері стратегічних комунікацій присутню багато невизначеностей і спірних питань, що впливає на можливості її впровадження в державному секторі. Наприклад, такі терміни як стратегічні комунікація та стратегія комунікацій, комунікація політик та політична комунікація, реактивний та проактивний підходи досі викликають дискусії в експертних колах. Без розуміння цих системотворчих елементів важко дійти згоди як система має виглядати, на чому вона має базуватись та за що відповідати.

Про проблему визначення природи та суті стратегічних комунікацій пише латвійський дослідник С. Татхам – «В міжнародній спільноті, як військовій, так і академічній, існують значні протиріччя щодо того, що насправді таке стратегічні комунікації, і НАТО має визнати, що транснаціональна природа альянсу дає коаліції різні погляди, одні з яких нав'язані на національному рівні, інші — з особистого досвіду. Тому здається своєчасним кодифікувати розуміння як альянсу, так і країни-члена, що таке стратком» [22, с. 5], влучно підкреслюючи, що проблема ідентифікації страткому в тому числі шкодить і формуванню, і реалізації стратегічних комунікацій як на національному рівні, так і на міжнародному, бо без розуміння природи речей, важко їх реалізувати.

В цьому цікаво те, що стратегічні комунікації як раз про те, що державні службовці і населення мають розуміти куди вони ідуть і що роблять, для того, щоб побудувати дієву систему стратегічних комунікацій, і перша перепона на цьому шляху закладена вже в сам неоднозначний термін стратегічні комунікації. Отже, для ефективної побудови системи державних стратегічних комунікацій варто дійти однозначності в самій етимологічній та семантичній основі визначення цієї діяльності.

## **Стратегічні комунікації та стратегії комунікацій.**

Терміни стратегічні комунікації та стратегія комунікацій є майже омонімам, але семантично визначають два різних явища. Стратегічні комунікації – про важливість комунікаційного елемента в системному плануванні та реалізації довгострокових цілей та інтересів держав, про синергію між діями та словами, в той час коли стратегія комунікацій про використання комунікаційних інструментів для просування інформації.

Стратегічні комунікації – про системи, взаємозв'язки та процес поширення інформації між заінтересованими сторонами, включає як відкриті дії, так і закриті. Це про систему взаємодії в середині та ззовні об'єкта і його акторів, їх координацію, про функції та цілі комунікацій в процесі реалізації рішень. Стратегія комунікацій – про охоплення, формування цільових груп та каналів. Про запакування повідомлень та їх поширення з огляду на конкретні, але вузькі, цілі. Стратегія комунікацій більше про бізнес-середовище, з огляду на те, що в бізнес-секторі цілі є спрощеними.

Як пише М. Барбер, колишній голова відділу реалізації при Прем'єр-міністрі Великої Британії «існує чимало бізнес-літератури про “виконання”, але її посил не завжди можна використовувати в контексті урядування і в кожному разі ці книжки нерідко написані з позиції зневаги до державних службовців» [23, с. 17], далі М. Барбер підкреслює, що бізнес підходи важко імплементувати в державне управління через фундаментальні різниці державних та бізнес підходів. Імплементация бізнес підходів в державне управління призводить до спрощеної моделі державного управління, де цілі ставляться спрощено, а функція публічного управління зводиться до постановки задач підрядником щодо створення продукту та\чи сервісу нехтуючи рівнем формування політики.

В своїй роботі Д. Дубов зазначає «вочевидь, якщо ми дійсно хочемо більш чітко та таргетизовано оперувати поняттям “стратегічні комунікації”, то слід

чесно визнати: у їх класичному розумінні стратегічні комунікації є терміном, який може застосовуватися виключно до діяльності, якою займається держава, але не бізнес-структури (чи будь-які інші сторонні організації)» [8, с. 19] опираючись на те, що те, як сприймають стратегічні комунікації в бізнес-секторі, а саме в розрізі стратегії комунікацій, кардинально відрізняється від того, чим вони мають бути в державному секторі з огляду на саму суть держави, її структуру і задачі, а також систему взаємодії. З огляду на це, на думку Д. Дубова, треба застосовувати кардинально різні підходи до стратегічних комунікацій в державному та бізнес секторі.

Р. Брукс в промові перед Державним департаментом США, на яку в тому числі посилається Д. Дубов, зазначає про стратегічні комунікації, що «одне з таких вражень полягає в тому, що це просто. Це як продаж газованої води. Ви хочете мати можливість легко показати успіх або невдачу. Ви хочете легко визначити це кількісно. Але в контексті завдань національної безпеки та зовнішньої політики це не газувана вода. Це набагато складніше. Культурні припущення людей дуже, дуже різні. Період успіху набагато, набагато довший. Ви не говорите про збільшення продажів протягом першого чи другого року. Це набагато важче оцінити. Те, що ви робите, набагато більше мистецтво, ніж наука.» [24, с. 2], і далі розвиває проблему нерозуміння самої сутності стратегічних комунікацій через вплив бізнес підходів на формування цього поняття та розуміння.

В посібнику зі стратегічних комунікацій Національної академії СБУ зазначається, що «дискусії стосовно змісту, функцій і принципів стратегічних комунікацій ще тривають. Наприклад, сьогодні налічується понад 300 визначень поняття стратегічні комунікації» [25, с. 11], що ще раз підкреслює неоднозначність в розумінні терміну стратегічні комунікації в науковій та державних сферах.

Це також впливає на розуміння сфери відповідальності державних стратегічних комунікацій. Для нас стратегічні комунікації це парасольковий термін, в який входять питання інформаційної безпеки, кризових комунікацій,

взаємодії органів державної влади, стратегії комунікацій, процесів взаємодії з іноземними країнами, налагодження як внутрішніх, так і зовнішніх каналів комунікацій, навчання відповідних спеціалістів та визначення ефективності комунікацій. В той час часто стратегічні комунікації сприймаються як інструмент вирішення вузького питання – підвищення розуміння серед населення якоїсь специфічної сфери, наприклад ментального здоров'я, та зміни поведінки в конкретних ситуаціях, наприклад збільшення частоти відвідування лікаря для обстеження здоров'я, без позиціювання, що стратегічні комунікації це не тільки про красиві картинки і гарно написані тексти, а в першу чергу про наріжний і всеосяжний підхід в державному управлінні і діяльності суб'єктів публічного управління.

Безперечно, стратегії комунікацій мають бути включені в план побудови системи стратегічних комунікацій, і займати одне з провідних місць в такій системі, але вони не мають замінити стратегічні комунікації. Якщо подивитись на вже згадані документи, аналітику та посібники, які направлені на розбудову стратегічних комунікацій в Україні, то більшість з них про стратегії комунікацій, але ніяк не про стратегічні комунікації. Вони про форму та вид повідомлення, але не про довгострокові бачення та шляхи їх досягнення. Вони про вузьке ситуативне вирішення проблем, а не про формування майбутнього системного стану справ.

В Білій книзі протидії дезінформації зазначається, що «система стратегічних комунікацій поєднує в собі усі комунікаційні ресурси владних інституцій» [21, с. 30], таким чином, система страткому має на меті не тільки впроваджувати стратегії комунікацій, а й бути управителем та координатором державних ресурсів в сфері комунікацій. Отже, стратегії комунікацій це один із інструментів стратегічних комунікацій, але ніяк не рівнозначний термін. Підміна розуміння стратегічних комунікацій стратегіями комунікацій веде до стану справ в якому створення системи страткому стає неможливим.

## Політичні комунікації та комунікації політик

Окремо постає питання заміни комунікації публічної політики на політичну комунікацію. Політична комунікація це комунікація політичних осіб: Депутатів, Міністрів, Заступників Міністрів, Голів державних адміністрацій, Керівників центральних органів виконавчої влади, їх радників та інших політичних діячів з метою підсилення їх власного політичного та соціального впливу. Ця проблема з того ж смислового поля, що і «проблема політики» та «політична проблема». Політична проблема – проблема, вирішення якої направлено на завойовування ресурсів та прихильності електорату. В той час коли Проблема політики це реальна перешкода бажаному стану справ та\чи загроза етичним та загальноприйнятним нормам, яка для вирішення потребує державного втручання та стосується значної частини суспільства [26, с. 17]. Так само і в різниці між політичними комунікаціями та комунікаціями політик. Перше – виключно для збільшення рейтингів, друге для вирішення конкретних суспільно важливих проблем.

Замість комунікацій щодо вироблення політик, державні службовці відповідальні за комунікацію більшу частину свого часу приділяють питанням висвітлення діяльності конкретних політичних осіб. Замість інформування населення щодо процесів та рішень, формування дієвих багаторівневих систем, просування цілей держави, зусилля витрачаються на створення репутації очільників відомств та інших політичних осіб.

Базис цієї різниці між комунікаціями політик та політичними комунікаціями закладено в меті таких комунікацій, яка виходить із семантичної різниці слів *Policy* та *Politics* [27]. *Politics* про змагання за ресурси і впливи, *Policy* про покращення стану справ держави. В українській мові такої різниці немає, для визначення обох термінів використовується слово політика. Тож політична комунікація направлена на підсилення конкретних політичних діячів, а ось державна комунікація направлена на поширення суспільно важливої інформації про державні плани, дії, процеси та заходи.

Наочніше це видно на прикладі того, як використовуються назви державних програм – «Програма мера міста ХХХ» чи «Програма Петра Петрова, мера міста ХХХ». В першому варіанті акцент іде на посаду, а не на конкретну особистість, в другому акцент направлений саме на особистість. Найголовніша проблема тут, що коли Петро Петров піде з посади мера міста ХХХ, то і програма зміниться, а ось програма мера міста ХХХ від зміни мерів не припнеться. Політичні комунікації не залишають простору для інституційної пам'яті, коли комунікації політик мають на меті розбудову довгострокових систем та асоціативних зв'язків. Політичні посади йдуть, забираючи свої програми, проекти, соціальні зв'язки, системи та помічників та радників, а державні службовці залишаються, і чекають часу коли зайде новий керуючий і почне будувати свою «інституційну пам'ять на одну каденцію», у той час коли всі минулі напрацювання будуть стерті разом з відходом старого очільника.

### **Інформування та комунікація.**

Ще однією складовою невизначеності Стратегічних комунікацій є дуальність понять «Інформування» та «Комунікація». Інформування націлене на донесення інформації без відповідної взаємодії, тобто відповіді від реципієнта. Інформування це одностороння дія. Комунікація містить двосторонню залученість - одна сторона надсилає інформацію, інша її декодує та має можливість направити свою інформацію назад, і цей процес немає кінцевої точки, обмежень в кількості учасників чи терміну, він безперервний та необмежений в часі. В той час як інформування закінчується на надсиланні інформації відправником.

Засади державної інформаційної політики визначені в статті 3 Закону України «Про інформацію», і наводяться як: «Основними напрямками державної інформаційної політики є: забезпечення доступу кожного до інформації; забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації; створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства; забезпечення

відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень; створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування; постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів; забезпечення інформаційної безпеки України; сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору» [28]. В статті 5 згаданого Закону наводиться, що обов'язком суб'єктів владних повноважень є інформування населення щодо їх дій та рішень, в той час як державна комунікаційна політика офіційно ніде не визначена, окрім як самого поняття «Стратегічні комунікації», про що вже було згадано вище.

Тут постає питання різниці між державною інформаційною політикою та державними стратегічними комунікаціями. Інформаційна політика це про те, як створюється, оброблюється, поширюється і зберігається інформація, що є також критичним важливим в час інформаційного суспільства. Хоч інформаційна політика і включає в себе поширення інформації, ця складова політики більше про регуляції і загальні правила діяльності медіа, в тому числі і в мережі інтернет. Як зазначає Г. Красноступ «іншими словами під державною інформаційною політикою розуміється регулююча діяльність державних органів, спрямована на розвиток інформаційної сфери суспільства, що охоплює не тільки інформаційні системи, телекомунікації і засобів масової інформації, але й всю сукупність виробництва і відносин» [29], зазначаючи, що державна інформаційна політика в першу чергу відповідає за регулюючи відносини, а не безпосередній процес комунікацій та взаємодію держави всередині та з іншими акторами.

Як зазначається в Об'єднаній доктрині стратегічних комунікацій Великої Британії «Два слова “інформація” та “комунікація” часто використовуються як синоніми, але вони означають зовсім різні речі. Інформація - це передача; комунікація - це зв'язок» [11, с. 2], підкреслюючи найголовнішу відмінність між комунікаціями та інформуванням – інформацію ми передаємо, інформуємо іншу сторону, головний показник цього те, що інформація доставлена до реципієнта.

А коли ми розглядаємо комунікації, то ми кажемо про взаємодію між двома сторонами та про налагодження взаємозв'язку. В цьому і закладається головна відмінність розуміння, часто комунікаційну діяльність сприймають як інформування – донести інформацію до цільової аудиторії, без процесу взаємодії. Варто розуміти, що комунікація є більш глибоким і складним процесом, що включає не лише передачу інформації, а й активну взаємодію, розуміння та сприйняття. Ключова відмінність полягає у тому, що комунікація відображає взаємний обмін ідеями, уявленнями та емоціями між сторонами, тоді як інформація - лише передача даних без необхідності активної взаємодії.

Інформаційна складова державного управління важлива, вона про роботу медіа, соціальних мереж, електронних ресурсів, систему передачі даних між державними структурами та населенням, системами інформаційного обміну та іншими складовими в процесі створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації.

Комунікації відповідають за те, яким чином інформація сприймається, трактується та еволюціонує. А на це впливає велика кількість факторів та чинників – настроїв, канал донесення, соціальні та фізіологічні характеристики отримувача та надавача інформації, вигляд та подача матеріалів, загальні геополітичні події, погода, що відбувалось перед отриманням конкретної інформації та після, та ще багато інших факторів [30]; [31].

Отже, інформаційна політика та державні стратегічні комунікації хоч і з однієї площини, але відповідають за різні напрямки та складові. На нашу думку, було б логічно їх тримати поруч, бо регуляції інформаційного простору та інформаційного розповсюдження є формуючим фактором діяльності державних стратегічних комунікацій, але варто розмежовувати ці напрямки, бо інформація політика це про одне, державні стратегічні комунікації про інше. Державна інформаційна політика визначає загальні принципи та норми, що регулюють обмін інформацією в державі, тоді як державні стратегічні комунікації

концентруються на конкретних довгострокових цілях та способів їх досягнення шляхом ефективного використання державних можливостей.

### **Реактивний та проактивні підходи [32]<sup>1</sup>.**

Комунікаційне реагування на інформаційні загрози ділять на два типи реакцій – реактивні та проактивні.

Реактивний підхід відповідає за реагування на ситуацію в інформаційному просторі, тобто дії формуються не від стратегічного чи оперативного замислу, а від безпосередньої стану справ в інформаційному просторі. Наприклад реагування на суспільний резонанс та розголос, ворожі інформаційні атаки, на поширення дезінформаційних повідомлень чи інших кризових ситуацій. Реактивний підхід – це підхід в якому тематику та такт визначає зовнішній фактор. До реактивних інструментів відноситься:

- моніторинг та аналіз інформаційного простору для виявлення дезінформації та інформаційних атак;
- впровадження системи перевірки достовірності інформації та виявлення штучно створених маніпуляцій за допомогою сучасних технологій та аналітики даних;
- розвінчування дезінформаційних та фейкових повідомлень;
- оперативне реагування на інформаційні виклики.

Проактивні дії, це дії які базуються на узгодженій стратегії та загальнодержавних планах, дії націлені на упередження тих чи інших ситуацій. Проактивні дії направлені на формування інформаційного середовища відповідно до мети та завдань. До проактивних інструментів стратегічних комунікацій відносяться:

- проведення заходів консолідації суспільства, а саме інформаційно-комунікаційних кампаній та комунікаційних заходів;
- забезпечення доступом до офіційної інформації та підвищення рівня довіри населення до офіційної інформації та офіційних каналів;

---

<sup>1</sup> Частина цього підрозділу взята з ще не опублікованих моїх тез для Науково-практичної конференції академії СБУ «Колабораціонізм та шляхи протидії йому» 4 квітня 2024 року.

- підвищення рівня медіаграмотності та навичок протидії дезінформації населення задля зменшення впливів дезінформаційних повідомлень та інформаційно-психологічних операцій;

- розширення комунікаційних каналів;

- унеможливлення поширення деструктивної інформації шляхом забезпечення інформаційного суверенітету України, що досягається шляхом широкого охоплення власними інформаційними каналами та продуктами, а також заходами превентивного блокування ворожого мовлення.

В державних комунікацій в Україні зазвичай вкладається більше ресурсів саме в реактивну складову комунікацій не беручи до уваги проактивну складову. В Зеленій книзі протидії дезінформації зазначається, що «очевидно, що державна політика із забезпечення інформаційної безпеки тяжіє до реактивних інструментів, а саме – обмеження доступу в національний інформаційний простір, протидії дезінформації, спростування неправдивих повідомлень та відбиття інформаційних атак ворога» [33, с. 115], і далі в висновку до Зеленої книги констатується «Основні зусилля держава спрямовувала на реактивні обмежувальні заходи по відношенню до соціальних мереж, телевізійних каналів, друкованих видань.... Напрямок стратегічних комунікацій й конструювання позитивних наративів про Україну все ще вимагає на порядок активніших зусиль з боку державних органів» [33, с. 171].

По своїй природі стратегічні комунікації відповідають за проактивний підхід, про що зазначає саме слово «стратегічні» в цьому терміні, в цей же час в реальності більшість діяльності направляє на реактивний підхід, що не дозволяє державі будувати власний порядок денний для зміни інформаційного простору як в середині держави, так і ззовні, для просування власних цілей та задач.

Бачення того, як система стратегічних комунікацій має будуватись та функціонувати відрізняється залежно від індивідуального професійного досвіду та експертизи. Для того, щоб координація дій була відповідною до суті стратегічних комунікацій критично важливо чітко вирішити проблематику дуальності та неоднозначності фундаментальних понять для належного формування та реалізації підходу страткому в публічному управлінні.

## Висновок до розділу 1

У терміну стратегічні комунікації відсутнє розуміння та єдине чітке визначення, як серед науковців-дослідників, так і серед тих, хто впроваджує підходи стратегічних комунікацій в діяльності державних та наддержавних (міжнародних) інституцій. Неоднозначність визначення призводить до різних розумінь і практик під час створення та впровадження систем стратегічних комунікацій.

Така неоднозначність з'являється внаслідок різних базисних основ, які використовуються під час формування позицій та поглядів щодо стратегічних комунікацій. Неоднозначні основи з'являються через змішування термінів стратегічні комунікації та стратегії комунікацій; бізнес сприйняттям та державним сприйняттям; реактивним та проактивним підходами; політичними комунікаціями та комунікаціями політик; різницею термінів *Policy* та *Politics*; інформуванням та комунікаціями. Не дивлячись на те, що майже кожна з цих пар має чітке визначення та характерні відмінності, коли постає задача все це поєднати в єдину систему, систему державних стратегічних комунікацій, різноманітність поглядів та дуальність термінів впливає на неоднозначність бачення серед експертів щодо системних фундаментів в питанні впровадження державних стратегічних комунікацій.

Важливою складовою будь-якої державної системи є її інституційна складова, тобто безпосередні системні елементи впровадження. Без правильно підібраної чіткої моделі системи досягти високої ефективності впровадження та сталих довгострокових результатів стає важко. Система впровадження державних політик існує на трьох рівнях – формування, реалізація, продукт\послуга. На рівні формування надається загальний, але чітко визначений вектор руху, окреслюються основні правила та засади політики, формуються основи рішення, здійснюється загальний нагляд, погодження та координація наступних етапів впровадження. Рівень реалізації відповідає за

оброблення визначеного рішення в зрозумілу і чітку форму, розширює правила та погляди, звужується вектор впровадження та реалізації, реалізуються масштабні (національні) продукти та\чи послуги. Рівень продукт\послуга вже відповідає за кінцевий взаємозв'язок продукту та\чи послуги з рішеннями інших рівнів, має забезпечувати використання та модифікацію базисних основ та розширення продуктів та\чи послуг з рівня реалізації, а також його донесення до конкретних цільових аудиторій в найефективніший та результативніший спосіб.

В інституційній системі стратегічних комунікацій присутні актори з кожної сфери публічного управління і те, як вони між собою взаємодіють та координуються, яким чином сформоване рішення стає продуктом та\чи послугою, а також те, як вони діють залежить загальний результат діяльності системи.

Влучно підсумовує перший розділ цитата Кушірова О. «стратегічні комунікації – це насамперед філософія, частково здатність роз'яснення явища, організації процесів. Філософія стратегічних комунікацій є ключовим елементом, оскільки вона лежить в основі підходу до досягнення бажаних результатів – узгодження слів, образів і дій для реалізації впливу. Ця філософія повинна застосовуватися всіма» [34, с. 43]. Отже, від того як стратегічні комунікації сприймаються кожним елементом її впровадження залежить і сам результат і стан системи. Філософія стратегічних комунікацій не лише розглядає комунікацію як інструмент, але й як фундаментальну систему цінностей та підходів, що повинна бути направляючою для всіх учасників державних комунікацій і має відображатись в кожній дії цих учасників.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНА СКЛАДОВА ДЕРЖАВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ<sup>2</sup>

### 2.1. Стан справ та чинна політика державних стратегічних комунікацій в Україні

Законодавча база реалізації державних стратегічних комунікацій в Україні складається з наступних нормативно-правових документів:

1. Конституція України.
2. Загальна декларація прав людини.
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод.
4. Конвенції Ради Європи про доступ до офіційних документів.
5. Європейська конвенція про транскордонне телебачення.
6. Закон України «Про медіа».
7. Закон України «Про інформацію».
8. Закон України «Про рекламу».
9. Закон України «Про кінематографію».
10. Закон України «Про телекомунікації».
11. Закон України «Про радіочастотний ресурс».
12. Закон України «Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів».
13. Закон України «Про радіочастотний ресурс України».
14. Закон України «Про доступ до публічної інформації».
15. Закон України «Про звернення громадян».
16. Закон України «Про телебачення і радіомовлення».
17. Закон України «Про Суспільне телебачення і радіомовлення України».

---

<sup>2</sup> Прошу звернути увагу, що в цьому розділі частково використовуються наукові здобутки моєї курсової роботи «Як розбудувати дієву систему державних стратегічних комунікацій в Україні» захищеної в 2023 році.[35]

18. Закон України «Про систему іномовлення України».
19. Рішення Ради національної безпеки і оборони «Про Стратегію інформаційної безпеки».
20. Указ Президента України «Про Стратегію комунікації з питань євроатлантичної інтеграції України на період до 2025 року».
21. Постанова КМУ «Деякі питання форми знака (бренда) України».
22. Розпорядження КМУ «Деякі питання удосконалення комунікативної роботи органів виконавчої влади».
23. Стратегія національної безпеки України.
24. Стратегія комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року.
25. Положення про ОВВ в частині інформування населення та формування суспільної думки.

Окремо треба звернути увагу на те, що термін стратегічні комунікації фігурує в Указі Президента України від 18 березня 2022 року № 152/2022 «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» [36] і в ньому визначено, що «мовлення на єдиній інформаційній платформі стратегічної комунікації – цілодобовому інформаційному марафоні "Єдині новини #UАразом".»

Інституційна база реалізації державних стратегічних комунікацій в Україні складається з наступних органів (*Всі виноски з положень зазначених органів з посиланням на відповідні пункти щодо їх компетенції у сфері страткому знаходяться в Додатку 1*):

1. Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП) як наступник Міністерства інформаційної політики України.
2. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ), що є Головною редакцією Українського національного інформаційного агентства «Укрінформ», який знаходиться в сфері управління МКІП.
3. Державний комітет телебачення і радіомовлення України.

4. Український інститут національної пам'яті (УІНП).
5. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення.
6. Рада національної безпеки і оборони України.
7. Центр протидії дезінформації при РНБО (ЦПД).
8. Міністерство оборони України.
9. Служба безпеки України.
10. Міністерство цифрової трансформації України.
11. Міністерство закордонних справ України.
12. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України.
13. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України.
14. Інші органи влади в межах повноважень забезпечують інформування населення про суспільно важливі події в їх сфері відповідальності.
15. Обласні військові (державні) адміністрації та органи місцевого самоврядування.
16. Українське національне інформаційне агентство «Укрінформ».
17. Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики.
18. Комітет Верховної Ради України з питань свободи слова.

Головним органом виконавчої влади в сфері формування системи державних стратегічних комунікацій в Україні є Міністерство культури та інформаційної політики України, основною задачею якого згідно з положенням про МКІП є «основними завданнями МКІП є забезпечення формування та реалізація: державної політики у сферах популяризації України в світі, стратегічних комунікацій, зокрема з питань поширення суспільно важливої інформації в Україні та за її межами» [37, пп.1 п. 3] та «МКІП відповідно до покладених на нього завдань сприяє розбудові в Україні системи державних стратегічних комунікацій» [37, пп 144 п. 4].

У МКІП в координації знаходяться 3 установи, які можна віднести до установ з системи стратегічних комунікацій – українське національне інформаційне агентство «Укрінформ» (УНІА «Укрінформ»); Мультимедійна платформа іномовлення України та Державний комітет телебачення та радіомовлення. Також МКІП реалізовує Національний проект з медіаграмотності «Фільтр».

З 2014 року Україна веде війну з РФ, одним з аспектів оборони України в цій війні є інформаційна стійкість згідно зі Стратегією воєнної безпеки України [38] та зі Стратегією інформаційної безпеки України [4]. В УНІА «Укрінформ» є головна редакція «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки» який був створений з метою «об'єднання зусиль громадських організацій та влади у боротьбі із дезінформацією, швидке реагування на фейки, а також на промоцію українських нарративів. ... ЦСКІБ зосереджуватиме свою роботу на стратегічних комунікаціях, що включатимуть розробку контрнарративів РФ, проведення інформкампаній, включення українських нарративів у щоденну комунікацію Уряду» [39]. Як можна побачити з цього опису ЦСКІБ не був створений з метою формування державної політики та координації державних органів, що є основою функціонування системи стратегічних комунікацій. В Зеленій книзі протидії дезінформації зазначається, що «водночас аналіз офіційного веб-сайту ЦСКІБ та пошук у відкритих джерелах дозволяють зробити висновок, що Центр працює в режимі інформаційної агенції з фокусом на спростуванні окремих резонансних дезінформаційних повідомлень» [33, с. 107], тобто, замість дійсної діяльності направленої на побудову системи стратегічних комунікацій ЦСКІБ більше представлений як ще один медіа ресурс, що по суті відповідає його статусу головної редакції в УНІА «Укрінформ». Оскільки МКІП є одним із органів в системі ЦОВВ його повноваження впливати та координувати інші органи центральної влади та обласні військові (державні) адміністрації є під питанням, через те, що у МКІП відсутні інституційні і адміністративні можливості та важелі впливу на діяльність інших органів. Департамент

інформаційної політики та інформаційної безпеки відповідальний за формування системи державних стратегічних комунікацій в МКІП складається з 25 штатних одиниць, і наповнений на 50%, в той же час цей Департамент відповідає за координацію згаданих вище підпорядкованих структур, санкційну політику по відношенню до ворожих медіа та пропагандистів, інформаційну безпеку, проведення інформаційних та комунікаційних кампаній, є виконавцем біля 50 державних стратегій, головний за 5 стратегій, опрацьовує нормативно-правові акти в частинах інформаційної політики та інформаційної безпеки, відповідає за інформаційні частини міжнародних угод, дотримання свободи слова, інформаційну реінтеграцію населення на деокупованих територій тощо. Тобто основною задачею Департаменту є формування інформаційної політики в Україні, а як було зазначено в першому розділі, стратегічні комунікації та державна інформаційна політика має стояти поруч, але бути розмежованою, бо задачі державних стратегічних комунікацій та державної інформаційної політики різні по своїм цілям, меті, процесам та задачам.

В Україні діє ще один центр з системи державних стратегічних комунікацій – Центр протидії дезінформації при РНБО (ЦПД), який на відміну від ЦСКІБ, є робочим органом при Раді національної безпеки і оборони України, тобто він входить в вертикаль Президента України. Він був створений Указом Президента від 7 травня 2021 року № 187/2021 та згідно з положенням одним із основних завдань ЦПД є «участь у розбудові системи стратегічних комунікацій, організації та координації заходів щодо її розвитку». В свою чергу відкрита діяльність ЦПД також більше нагадує діяльність інформаційного агентства головною метою якого є реагування на дезінформаційні повідомлення. Експерти з протидії дезінформації зазначають, що «За відкритими джерелами досить складно встановити відмінності у функціональному навантаженні між Центром протидії дезінформації (при РНБОУ) та Центром стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (у підпорядкуванні МКІП), що у свою чергу, гостро піднімає питання про ефективність витрачання державних ресурсів на

фінансування двох інституцій з вельми схожими функціями» [33, с. 103], отже, мова знову йде про інституцію що реалізує, але ніяк не формує і не координує діяльність державних органів в сфері стратегічних комунікацій.

Окремо хочемо зазначати, що ефективність діяльності по розвінчання дезінформації є під питанням, оскільки зазвичай про дезінформаційні повідомлення люди дізнаються саме під час їх спростування. Однозначно, діяльність направлена на спростування дезінформаційних повідомлень має бути налагодженою та постійною, але направлення двох державних Центрів виключно на моніторинг та спростування дезінформаційних повідомлень є сумнівною. Наприклад, на діяльність ЦПД в бюджеті на 2024 рік було закладено 58 млн. гривень [40], тобто майже 5 млн. грн. на місяць. Бюджетна програма МКІП «Здійснення заходів у сфері захисту національного інформаційного простору» в 2024 році була 40,5 млн. грн. [41], це не враховуючи кошти, які надають партнери з розвитку та інші джерела незаборонені законом.

Структурні підрозділи відповідальні за стратегічні комунікації є в Міністерстві оборони України, Генеральному штабі ЗСУ та Апараті головнокомандуючого Збройних Сил України, деяких обласних військових (державних) адміністраціях, Службі безпеки України, Міністерстві закордонних справ України. В інших відомствах є структурні підрозділи, які мають повноваження щодо діяльності направленої на реалізацію системи державних стратегічних комунікацій. Час від часу проводяться робочі наради та зустрічі направлені на координацію цих органів та розбудови «Єдиного голосу», але така робота не є систематичною і її результатом є поширення звичайних інформаційних матеріалів та налагодження особистих зв'язків між комунікаційниками державних органів [42].

Проблема відсутності стратегічних комунікацій в Україні не є новою і з кожним роком стає більш актуальною та затребуваною. Так про важливість скоординованої інформаційної політики йшлося ще в 2001 році в посланні Президента України до Верховної Ради України, «Окрему увагу уряду у своєму

посланні у 2001 році Президент звернув на необхідності невідкладно підготувати концептуальні засади та стратегію здійснення інформаційної політики в Україні» [33, с. 16]. Цікаво, що вже в цьому посланні йшлося про державну інформаційну систему, а саме про «створення Ради з питань інформаційної політики при Президентові України» [43] яка окрім інших задач, також мала б відповідати за, по сенсу, формування і реалізацію підходу стратегічних комунікацій «- координація дій органів державної влади у сфері підготовки та розповсюдження інформації і забезпечення свободи слова, розробка проектів нормативних актів Президента України; - аналіз інформаційного простору, розробка пропозицій щодо його вдосконалення тощо» [43]. Така Рада була утворена в 2001 році і проіснувала до 2007 року [44]. В положенні Ради вже були відсутні питання про координацію комунікаційної діяльності органів, а залишилось тільки «розроблення пропозицій та рекомендацій для органів державної влади з питань їх діяльності, спрямованої на забезпечення права громадян на інформацію та свободи діяльності засобів масової інформації, а також вдосконалення взаємовідносин органів державної влади та засобів масової інформації» [44], таким чином, ідея перейшла в площину інформаційної політики, а не стратегічних комунікацій.

Перші кроки з впровадження стратегічних комунікацій в Україні були зроблені в 2014 році [45]. Як зазначає В. Петров «підписання Дорожньої карти Партнерства стало початком формування сучасної та ефективної системи стратегічних комунікацій» [46, с. 26], взаємодія між НАТО та Україною грає ключову роль в формуванні системи державних стратегічних комунікацій в Україні, зокрема в оборонному секторі. І. Сидоренко пише наступне - «серед інших завдань оборонної реформи України можна виокремити активну імплементацію стандартів НАТО та відповідної організаційної структури, що передбачає подальше технічне оснащення державних підрозділів з метою удосконалення політики стратегічних комунікацій, а також удосконалення нормативно-правової бази для ефективного функціонування комунікаційних

підрозділів Міністерства оборони України» [47, с. 274]. Таким чином одним із важливих кроків впровадження стандартів НАТО є стале і систематичне залучення до процесу реформування всіх сфер публічного управління з огляду на принцип та філософію стратегічних комунікацій.

В 2015 році тогочасний Прем'єр-міністр України Арсеній Яценюк заявляв, що «Україна починає стратегічні комунікації і фактично змінює систему комунікацій як в Україні, так і за кордоном»[48]. В 2017 році наступний Прем'єр-міністр Володимир Гройсман впроваджував систему «Єдиний голос»[49].

Згадані зусилля наразі майже не використовуються, можливо ще деінде використовується бренд «Ukraine NOW», але йому на заміну прийшов «Be Brave Like Ukrainian». Це свідчить про відсутність сталості системи та її мінливий характер.

Про важливість державних стратегічних комунікацій в Україні зазначено вже в згаданих нормативного правових документах, а саме в Указі Президента України «Про Стратегію воєнної безпеки України» [38] та «Про Стратегію інформаційної безпеки» [4]; Стратегічні комунікації були визначенні важливим пріоритетом Уряду згідно пункт 432 Плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік [50]. На початку 2021 році в Україні було створено Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки [51] та Центр протидії дезінформації, постійно з'являються публікації на тематику стратегічних комунікацій, наприклад в 2023 році було видано наступні роботи щодо стратегічних комунікацій «Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій» [25], «Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни» [52], «10 постулатів стратегічних комунікацій» [53], «Методичний посібник “Методологія вимірювання та оцінки стратегічних комунікацій” для державних службовців» [54] тощо. Що свідчить про підвищену увагу до державних стратегічних комунікацій з боку державних акторів та експертного середовища.

З огляду на викладене можна констатувати, що хоч тематика державних стратегічних комунікацій в Україні є актуальною, діяльність ключових органів влади в питаннях розбудови системи державних стратегічних комунікацій є не стратегічною, а оперативно-тактичною, в системі «Формування – реалізація – послуга\продукт» ця діяльність знаходиться між реалізацією та продуктом, а орган відповідальний за формування державних стратегічних комунікацій на центральному рівні (МКІП) немає відповідних повноважень для впровадження дієвої системи державних стратегічних комунікацій. Дещо краще ситуація з стратегічними комунікаціями в оборонному секторі внаслідок імплементації стандартів НАТО, але і там ця діяльність після 2019 зменшила швидкості впровадження.

В той самий час новим каналом споживання інформації стає платформа Телеграм [55], в якій більшість найпопулярніших каналів ведеться анонімно. Наприклад, згідно з дослідженням Детектор Медіа тільки 4 канали із топ-10 найпопулярніших каналів серед Українців в Телеграмі є не анонімними [56], для більшості каналів не відомо хто їх веде і на чиї інтереси вони працюють.

На рівні статистичної похибки різниця в довірі до владних джерел комунікацій і загалом до соціальних мереж [57], а баланс довіри-недовіри до державного апарату найнижчий серед всіх інституцій: -52,6 [58]. Також населенню не вистачає інформації в медіа про основні державні послуги, та загалом не вистачає комунікації з боку державних органів центрального (67%) та місцевого (60%) рівня [59, с. 27].

Тільки 38% населення України вважає дезінформацією нагальною проблемою [57, с. 47] і тільки 8% відсотків населення показало навички правильно вирізняти дезінформаційні повідомлення [57, с. 50]. В той же час 40% населення України не вважає за потрібне знати, хто веде телеграм канали, і вважає головним наявність в них цікавого контенту [60, с. 72].

В цей час рівень комунікацій органів державної влади є недостатнім, більшість державних органів не мають стратегії комунікацій, комунікаційна робота ведеться реактивно, а не проактивно, і часто через спускання задач по вертикалі, органи державної влади комунікують на тематики, які не є у сфері їх повноважень, а на місцях комунікаціями займаються люди, які професійно далекі від сфери комунікацій.

Причини такого стану справ комплексні, вони складаються з багатьох аспектів, таких як матеріально-технічне забезпечення органів державної влади, ситуації на фронті, загальних світових тенденцій та практик, нерозуміння підходів страткому та бажання збільшувати політичний вплив через використання державних ресурсів.

Однак, без належної комунікаційної роботи на всіх рівнях державного управління, включно з місцевим та міжнародним рівнем, будь-які позитивні зміни, ідеї та цілі державної влади будуть розмитими для населення та партнерів, оскільки вони про них не дізнаються, не почують, або вони їх не зрозуміють. Навіть якщо вони будуть прокомуніковані, вони легко загубляться в потоці інформації яка продукується в неабияких об'ємах в інформаційну еру [61].

Держава намагається комунікувати, але її комунікація губиться в потоці постів з котиками, відео на яких рускіє стають хорошими та суспільно «важливими» дискусіями про колір спідниці. З іншої сторони органи державної влади, їх керівники та апарат в більшості не розуміють важливість комунікацій; або\та не мають належних спеціалістів та можливостей вести дієву комунікаційну роботу; або\та комунікують не професійно, не на теми суспільного інтересу, складною та бюрократичною мовою; та\або у них відсутня система моніторингу та оцінювання комунікаційної діяльності, в кращому випадку вона присутня на примітивному рівні. В більшості державних органів кожен пункт є актуальною проблемою.

Окремою складовою проблеми є відсутність скоординованого центру прийняття комунікаційних рішень, державні комунікації побудовані безсистемно, хоча на законодавчому рівні є визначені головні актори інформаційної політики, але *de facto* ці актори не мають належних повноважень для координації комунікацій державної влади, що впливає, як на якість нормативно-правових актів в інформаційній та комунікаційній сферах, так і безпосередньо на якість комунікацій державних органів.

Інша складова проблеми, це відсутність спеціалістів з комунікацій на рівні місцевого самоврядування та державних адміністрацій, в першу чергу районних. «У 14 з 15 опитаних ОТГ немає окремого комунікаційника, а ці обов'язки покладено на працівників інших департаментів» [62], що підкреслює важливість формування системи стратегічних комунікацій і для місцевого рівня. Далі в цьому ж дослідженні зазначається, що «Комунікаційні команди зазначили, що на постійній основі отримують завдання від центральної влади. Близько 70% щоденних задач, які виконують комунікаційні департаменти ОВА, є завданнями, що надходять від центральної влади» [62], і тут йдеться не тільки про те, що центральна влада направляє та координує ОВА, а в тому, що безпосередньо дає вказівки про що і як комунікувати, спускає інформаційні матеріали без урахування особливостей регіонів та їх нагальних потреб.

З тематики стратегічних комунікацій є багато закритих досліджень та аналітичних записок, які проводили різнопланові громадські організації, проекти міжнародної технічної допомоги та комерційні організації. Більшість з цих досліджень погоджуються з тезою, що комунікація органів державної влади є «нескоординованою, хаотичною і ситуативною» [63] та з тим, що державній системі не вистачає комплексного бачення процесу комунікацій та їх результатів. Планування йде на 1 програму чи напрямок, а не на поведінкові та соціальні зміни в довгостроковій перспективі. Про це також зазначено в Стратегії інформаційної безпеки в розділі «Несформованість системи стратегічних комунікацій» [4].

## **2.2. Середовище державних стратегічних комунікацій в Україні**

Далі наводиться таблиця 2.1 в якій проаналізовано чинники середовища, що формують контекст проблеми та впливають на систему державних стратегічних комунікацій в Україні.

Таблиця 2.1. Чинники середовища, що формують контекст проблеми

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
1. Соціальний	1.1. Зміна в інформаційному споживанні [64].	1	1(-1)*	Соціальні мережі, а особливо застосунок Телеграм, змінює інформаційне середовище, правила та форми комунікації.
	1.2. Збільшення консолідації суспільства внаслідок війни.	1	1	Це дає єдність, в тому числі єдність між державними структурами, хоч зараз цей тренд стабільно падає.
	1.3. Стабільний рівень недовіри серед громадян до державних органів та діячів.	2	-2	Хоч і внаслідок війни рівень консолідації зріс, рівень довіри до владних структур залишається стабільно низьким, що в свою чергу впливає і на рівень довіри до державних комунікацій.
	1.4. Низький рівень інформаційної та медійної грамотності населення.	3	-3	Через це населенням легше маніпулювати, подавати викривлену

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
				інформацію та поширювати дезінформацію.
	1.5. Поведінка політиків та державних службовців.	3	-3	Окрема поведінка політиків та державних службовців, наприклад корупція, недоброчесність, популізм, формує недовіру до владних інституцій та державних комунікацій
2. Економічний	2.1.Зменшення прибутку акторів інформаційного простору.	1	-1	Медійний та рекламний ринок впав, що зменшує можливості проведення комунікаційних заходів.
	2.2 Важкість отримання прибутку для медіа шляхом дотримання професійних стандартів.	2	-2	Через це розвинена культура «джинси» та «клікбейтів».
	2.3. Збільшення фінансових надходжень від іноземних партнерів через проекти міжнародної технічної допомоги.	3	3	Це призводить до підсилення інституційної спроможності держави розбудовувати систему стратегічних

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
				комунікацій і забезпечує належний фаховий рівень виконання.
3. Політичний	3.1. Інформаційні атаки з боку держави-агресора.	1	-1	рф постійно намагається провести заходи інформаційного впливу, зараз такі заходи не досягають своєї головної цілі – зміни поведінки українців, але вони перебирають на себе ресурси.
	3.2. Підвищений контроль з боку держави за інформаційним простором.	2	2 (-2)***	Єдиний марафон, моніторинг «неугодних» чи просто фейкових постів і публікацій може призвести як і до повної диктатури, так і видозмінившись до фундаменту страткому.
	3.3. Зменшення політичної боротьби.	2	2	Через це в рази знизилась кількість вкидів та дезінформаційних повідомлень направлених на дискредитацію влади, в тому числі і уряду.

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
	3.4. Розвиток культури відкритості та прозорості в державному управлінні.	2	2	Може забезпечити підвищення рівня довіри до державних органів.
	3.5. Поліпшення розуміння системи стратегічних комунікацій в світі.	2	2	Це призведе до обміну досвідом та можливим новим інструментам та практикам.
	3.6. Прискорення євроінтеграційного та євроатлантичного шляху України.	3	3	Стратегічні комунікації є однією з основ НАТО і фактором інтеграції України до нього. В ЄС останнім часом також стратком вважається частиною основоположних задач союзу.
	3.7. Державні комунікації базуються на Politics цілях, не на Policy.	3	-3	Більшість Міністрів, Голів ОВА і т.д. сприймають комунікації їх відомств як можливість збільшити власне медійне охоплення та політичний вплив.
4. Фізичний	4.1. Виїзд спеціалістів за кордон.	1	-1	Наразі знайти фахового спеціаліста в сфері комунікацій є проблематично, в той

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
				час, коли спеціалістів в сфері стратегічних комунікацій і так зовсім мало в Україні.
	4.2. Близькість до кордону з рф.	1	-1	Через це у рф є можливість передавати свої сигнали теле- та радіо- мовлення на прикордонні території.
	4.3. Поява нових комунікаційних каналів та інструментів.	2	2 (-2)***	Штучний інтелект, доповнена реальність і інші технології кардинально змінюють інформаційне середовище. В залежності як це використовувати це може зіграти як в +, так і – для державного страткому.
	4.4. Зруйнована інформаційна інфраструктура на прифронтових, деокупованих та окупованих територіях.	2	-2	Зруйновані телевежі, друкарні, редакції, інтернет кабелі впливають на можливості держави комунікувати з населенням на цих територіях. Можливості комунікації з

Компонент	Елемент	Значимість*	Вплив на проблему	
			Оцінка X вплив**	Опис
				населенням тимчасово окупованих територій значно обмежені.

\*Значимість: 1...3 (помірна; велика; визначальна).

\*\*Вплив: -1...+1 (гальмівний; сприятливий)

\*\*\* зірочка означає, що чинник середовища може грати як в позитивну, так і в негативну сторону для вирішення проблеми в залежності від курсу дій.

Задля впровадження легітимної політики треба мати підтримку та провести консультації з заінтересованими групами та стейхолдерами. Організованими заінтересованими групами є:

1. Міжнародні організації, Проекти міжнародної технічної допомоги та Партнери з розвитку: EU4U; ОБСЄ; USAID; UKAID; UNDP; TCA; UCBI; National Democratic Institute; Alinea (SURGE); East StratCom Task Force (The Diplomatic Service of the European Union); United States Agency for International Development; NATO Strategic Communications Center of excellence; Partnership Fund for a Resilient Ukraine; European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats; Estonian Center for International Development; EU4PAR; EU Project Support for Strategic Communication in Ukraine; Media Development Foundation; International Media Support.

2. Громадські організації та інші профільні об'єднання: ГО «Інтерньюз-Україна»; ГО «StopFake»; ГО «StratComUA»; Інститут розвитку регіональної преси; ГО «Центр комунікацій»; ГО «Детектор медіа»; ГО «Інститут інформаційної безпеки»; ГО «Вокс Україна»; ГМ ОПОРА; ГО «Український інститут медіа та комунікації»; ГО «Інститут Масової Інформації»; Інститут демократії імені Пилипа Орлика; ГО «Український кризовий медіа-центр»; ГО «Інститут постінформаційного суспільства»; Національна спілка журналістів України; ГО «Центр демократії та верховенства права»; представництво Internews в Україні; Всеукраїнська рекламна коаліція; Фундація суспільне; Комісія з журналістської етики.

3. Державні структури закордоном, які займаються стратегічними комунікаціями та боротьбою з дезінформацією: GCS International; Prime Minister's Office & Cabinet Office Communications; GEC US Department of State; The East StratCom Task Force.

4. Іноземні представництва в Україні, які займаються питаннями Стратегічних Комунікацій в Україні: Delegation of the European Union to Ukraine; British Embassy; Sweden Embassy; US Embassy.

5. Окремо треба виділити НАТО та ЄС, з огляду на їх курс дій направлений на розбудову системи стратегічних комунікацій у себе, і того, що система стратегічних комунікацій є одним із стандартів НАТО, який Україні треба реалізувати для вступу в Альянс.

6. Політична опозиція: партії Європейська Солідарність; Голос; Переформатована партія Опозиційна платформа - за життя.

7. Політичний істеблішмент: чинні депутати партії Слуга Народу, вищі посадові особи уряду та інших органів державної влади, публічні особи Офісу Президента.

8. Watchdogs – Bihus.Info; проект «СХЕМИ» від Радіо.Свобода; проект Михайло Ткача на Українській правді; Слідство.Інфо; медіа «Главком»; NGL.media.

Заінтересовані органи влади наводились в розділі 2.1 цієї роботи, їх повноваження згідно з відповідними положенням знаходяться в додатку 1.

Іншими аспектом на який варто звертати увагу при впровадженні політики є ставлення громадськості і як така політика вплине на громадськість.

З огляду на те, що населення не до кінця довіряє органам державної влади, система державних стратегічних комунікацій (СДСК) позитивно вплине на їх відношення до держави в цілому. Також це зробить більш прозорим діяльність органів державної влади як на центральному, так і на місцевому рівні. У населення буде більше можливостей дізнатись про значиму інформацію для них, і підніме обороноздатність країни в інформаційному просторі. Як було зазначено раніше «38% населення України вважає дезінформацією нагальною проблемою.» [57, с. 36].

Молоде покоління буде більше знати про те, що робить держава, що підніме % суспільно-відповідального населення.

Окрема група це медійники, комунікаційники та працівники рекламного ринку. Вони отримують додаткову можливість бути залученим в формування та реалізацію стратегічних комунікацій.

Соціально активні громадяни та громадський сектор від СДСК отримують більшу можливість належної комунікації з ними від органів державної влади, більш прозорі механізми та практики.

Загалом, населення в цілому зацікавлене в ефективному використанні бюджетних коштів, про що свідчать результати соціологічних досліджень [65]. СДСК в тому числі направлена на те, щоб бюджетні кошти використовувались ефективно та раціонально.

В таблиці 2.2 приводиться аналіз заінтересованих сторін на предмет їх прихильності до впровадження політики та їх впливовість.

Таблиця 2.2. Аналіз заінтересованих сторін

Стейкголддер	Впливо- вість*	Прихи- льність**	Рейтинг ***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
<b>Організовані заінтересовані групи</b>					
1. Міжнародні організації, Партнери з розвитку та Проекти технічної допомоги	3	+2	6	Вони проявляють інтерес до теми розбудови системи державних стратегічних комунікацій в Україні. Багато із них сприяють експертно, матеріально або\та інституційно становленню такої системи.	З ними треба взаємодіяти та отримувати допомогу в вирішенні проблеми, залучати до консультацій та вироблення політики на кожному етапі.
2. Громадські організації	3	+2	6	Ці організації зацікавлені в становленні системи державних стратегічних комунікацій в Україні. Вони готові сприяти, але й у	Свої дії їм треба пояснювати, а найрезонансніші моменти з ними треба узгоджувати. Як мінімум їм треба показувати – «вас чують».  Залучаємо, консультиуємось та розбудовуємо партнерські

Стейкголддер	Впливо- вість*	Прихи- льність**	Рейтинг ***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
				кожного із них є свої цілі, інтерес та бачення.	відносини для адвокації політики, долучаємо до Громадської експертизи.
3. Державні структури закордоном, які займаються стратегічними комунікаціями та боротьбою з дезінформацією	1	+1	1	Вони проявляють інтерес до теми розбудови системи державних стратегічних комунікацій у себе в країні, тематика України їм близька внаслідок підвищення зацікавленості до України, але не головна.	Переймаємо досвід, аналізуємо. Залучаємо до вироблення політики в сферах, які у них найуспішніше виходять, робимо партнерами.
4. Іноземні представництва в Україні, які займаються питаннями	3	+2	6	Так само як і Міжнародні організації, вони проявляють інтерес до теми розбудови системи державних стратегічних	З ними треба взаємодіяти та отримувати допомогу в вирішенні проблеми, залучати до консультацій та вироблення політики на кожному етапі.

Стейкголддер	Впливо- вість*	Прихи- льність**	Рейтинг ***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
стратегічних комунікацій в Україні				комунікацій в Україні. Багато із них сприяють експертно, матеріально або\та інституційно становленню такої системи.	Також у них в Україні є експертне середовище, яке можна залучити у вигляді консультантів та адвокатів політики
5. НАТО та ЄС	4	+2	8	З огляду на їх курс дій, направлений на розбудову СДСК у себе, і того, що СДСК є одним з стандартів НАТО, який Україні треба реалізувати для вступу в Альянс – вони є ключовими стейкголддерами.	Переймаємо досвід, активно консультиуємось, залучаємо на всі етапи вироблення політики.
6. Політичний істеблішмент	4	2 (або -2)	8 (-8)	Залежно від того, як вони будуть залученні в функціонування СДСК вони	З огляду на інформаційну впливовість яку дає СДСК для державних інтересів важливо

Стейкголддер	Впливо- вість*	Прихи- льність**	Рейтинг ***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
				можуть повністю підтримувати та надавати сприяння ініціативам, так і повністю забуксувати процес.	убезпечити її від впливу політичних партій, водночас без залучення і сприяння розбудові СДСК цією групою розбудувати систему буде проблематично. Треба обережно дрейфувати між інтересами та можливостями цих стейкголддерів.
7. Політична опозиція	2	-2	-4	Вони будуть казати, що побудовою СДСК влада ще більше узурпує інформаційне поле.	Ігнорувати
8. Watchdogs	1	1 або -2	1 або -2	Так само як і політична опозиція вони можуть бути проти СДСК з тих самих причин. В той же час	Пояснювати місію і цілі СДСК, залучати до формування політики.

Стейкголддер	Впливо- вість*	Прихи- льність**	Рейтинг ***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
				правильно побудована СДСК буде сприяти їх діяльності і прозорості органів державної влади, що для їх діяльності буде плюсом.	
9. Державні службовці	2	-2	-4	Будуть проти СДСК через своє небажання (в більшості) змінювати сталий стан справ.	Провести окремі курси підвищення кваліфікації, поступово проводити інформаційну кампанію направлену на підкреслення важливості СДСК та діяти з Голови (керівника державного органу).

Стейкголддер	Впливо- вість*	Прихи- льність**	Рейтинг ***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
<b>Заінтересовані органи влади</b>					
1. Міністерство цифрової трансформації України	3	-2	-6	Проявляє спротив змінам, які їм не підконтрольні, хоче перебрати питання комунікацій державних органів на себе. Очолює Віце-прем'єр-міністр, що дає додатковий вплив.	Аналізуємо причину опору для створення стратегії подолання спротиву.  Обережно консультиуємось та зайвий раз не залуцаємо.
2. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення	2	-2	-4	Нацрада отримала розширені повноваження щодо регуляції медіа згідно з Законом «Про медіа». Проявляє зацікавленість в збереженні статусу-кво і збереженні свого положення в нинішній системі.	Аналізуємо причину опору для створення стратегії подолання спротиву. Направляємо рішення на погодження, запрошуємо на відкриті обговорення, консультиуємось в сфері відповідальності.

Стейкхолдер	Впливовість*	Прихильність**	Рейтинг***	Що робитиме стейкхолдер	Як на це реагувати
3. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України	2	-2	-4	Схоже на Мінцифру, проявляють спротив змінам, хочуть перебрати питання комунікацій державних органів в деяких сферах на себе. Очолює Віцепрем'єр-міністр, що дає додатковий вплив, а також повноваження на комунікацію з внутрішньо переміщеними особами, які зараз знаходяться по всій території України та закордоном.	Аналізуємо причину опору для створення стратегії подолання спротиву.  Обережно консультуємось та зайвий раз не залучаємо. Намагаємось знайти точки спротиву, на які можемо повпливати, залучити в окремі частини політики. Може стати гарним союзником.

Стейкголддер	Впливо- вість*	Прихи- льність**	Рейтинг ***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
4. Міністерство закордонних справ України	2	-1	-2	Зацікавлені в розбудові ефективних комунікацій за кордон, але хочуть цей напрямок монополювати контролювати.	Залучаємо, налагоджуємо партнерство, пропонуємо поступки для перетворення з противника на прихильника змін.
5. Інші органи влади в межах повноважень забезпечують інформування населення про суспільно важливі події в їх сфері відповідальності	2	-1	-2	Безпосередні виконавці більшості політик, вплив на їх структури буде сильним, через що виявляють спротив змінам.	Залучаємо до основних обговорень. Переконуємо, що СДСК полегшить їх роботу, зробить їх більш ефективними. Шукаємо серед них партнерів та адвокатів політики.
6. Обласні військові (державні) адміністрації та	2	-1	-2	Так саме як і ОБВ, безпосередні виконавці (рівень продукт\послуга)	Залучаємо до основних обговорень, консультуємось щодо специфіки комунікацій в регіонах.

Стейкхолдер	Впливовість*	Прихильність**	Рейтинг***	Що робитиме стейкхолдер	Як на це реагувати
органи місцевого самоврядування				більшості політик, вплив на їх структури буде сильним, через що виявляють спротив змінам.	Переконуємо, що СДСК полегшить їх роботу, зробить їх більш ефективними. Шукаємо серед них партнерів та адвокатів політики.
7. Міністерство оборони України	2	0	0	Зацікавлені в стандартах НАТО, але основна увага зараз приділення питанням війни. Натомість є головним органом відповідальним в системі стратегічних комунікацій в секторі безпеки і оборони.	Пропонуємо залучатись до формування. В межах компетенції консультуємось. Робимо союзником.
8. Рада національної безпеки і оборони України і Центр протидії	3	+1	3	Зацікавлені в забезпечені національної безпеки і оборони в сфері інформаційної безпеки.	РНБО має стати впливовим союзником в розбудові СДСК. Першочергово залучаємо,

Стейкголддер	Впливо- вість*	Прихи- льність**	Рейтинг ***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
дезінформації при РНБО				Представляють вертикаль Президента. Зацікавлені в найшвидшій реалізації стандартів НАТО в Україні. Але також зацікавлені в монополізації теми страткому у себе.	вибудовуємо партнерські відносини.
9. СБУ	3	-1	3	Проявляє зацікавленість в збереженні статусу-кво і збереженні свого стану справ в нинішній системі.	Аналізуємо причину опору для створення стратегії подолання спротиву. Направляємо рішення на опрацювання, запрошуємо на відкриті обговорення, консультиуємось в сфері відповідальності.
10. Комітет ВРУ з питань гуманітарної	2	1	2	Не проявляє зацікавленість та інтерес. Але в разі	Заінтересувати, доказати про наявність політичних бенефітів.

Стейкголддер	Впливовість*	Прихильність**	Рейтинг***	Що робитиме стейкголддер	Як на це реагувати
та інформаційної політики				належної ініціативи буде підтримувати реалізацію. При цьому має вплив на визначення шляхів розвитку та політик в сфері інформаційної політики.	Проводити активні комунікації та взаємодію на всіх етапах вироблення політики. Активно слухати та приймати пропозиції, які надходять до планів та документів.

\*Прихильність зміненню політики оцінюють експертним шляхом за якісною шкалою +2...–2 (протидіятиме; незаінтересований; нейтральний; заінтересований; підтримуватиме).

\*\*Впливовість – у такий же спосіб, але за якісною шкалою 1...4 (невисока; помірна; висока; визначальна).

\*\*\* Рейтинг – Прихильність помножена на впливовість.

Обмеження впровадження системи державних стратегічних комунікацій.

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

Саме визначення СДСК фігурує тільки в незначній кількості нормативно-правових актів (Стратегія інформаційної безпеки та Доктрині інформаційної безпеки та дотичні НПА). В Стратегії інформаційної безпеки нормативно затверджено важливість розбудови дієвої СДСК.

**Фінансові обмеження:** Вони є майже завжди, бо грошей «завжди не вистачає», кожен орган державної влади в Україні має окрему статтю розходів на комунікації. Міністерство культури та інформаційної політики України має дві окремі статті направлені на інформаційну сферу. Тож при ефективному використанню цих коштів запровадження СДСК не стане великим бюджетним тягарем, а тільки елементом, який буде сприяти ефективному використанню вже виділених коштів.

Окремо треба зазначити збільшення цін на виробничу продукцію, яку використовують в інформаційній сфері: від паперу для друку до техніки і технічних програм для редагування інформаційних продуктів.

**Майнові обмеження:** Відсутність координаційних центрів на місцях.

На прифронтових та деокупованих територіях велика проблема з місцевими медіа та рекламними організаціями через зруйновану інфраструктуру та виїзд спеціалістів, окремі державні програми підтримки відсутні.

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

**Кадрові обмеження:** Один з найголовніших ресурсів з яким є проблема – людський ресурс. Фахових кадрів, які готові очолити напрямок розбудови СДСК в Україні небагато. На місцях не вистачає фахових спеціалістів й на тему простих комунікацій та зв'язків з громадськістю. Неукомплектованість комунікаційних підрозділів обласних військових адміністрацій та районних державних адміністрацій, в першу чергу на прифронтових територіях.

Комунікація є сферою з зарплатою вище середньої, маловірогідно, що людина з приватного сектору піде в державний сектор на зарплати і умови які зараз там є.

**Інформаційні обмеження:** Брак фахових відкритих знань в сфері стратегічних комунікацій, а також фахового навчання в цій сфері.

Відсутність належних інформаційно-комунікаційних систем.

**Організаційні обмеження:** МКІП як орган, що сприяє розбудові системи стратегічних комунікацій в Україні згідно з положенням не має дієвих важелів впливу на інші ЦОВВ та ОВА, для дійсно дієвого запровадження СДСК в Україні. Така саме ситуація між ОВА і підпорядкуванню РДА і ТГ.

**Силові обмеження:** у МКІП відсутні повноваження накладати санкції на інших акторів.

**Обмеження довіри:** репутація МКІП є низькою. При тому є постійні питання до очільників МКІП, Олександра Ткаченка в минулому, Ростислава Карандеєва зараз.

Деяка частина населення (приблизно 1\3) [66] впевнена, що влада і так узурпує інформаційний простір.

**Часові обмеження:** головним часовим обмеженням є вступ України до НАТО та збільшення інформаційної агресії з боку рф на Україну та країн-партнерів. Чим швидше запрацює дієва СДСК, тим більш вірогідно, що потуги рф на інформаційному полі залишаться марними. Окремою складовою часового

обмеження є стабільне зниження оптимістичних поглядів стосовно майбутнього держави, і ця тенденція буде тільки збільшуватись через втому та емоційне вигорання населення [66].

**Обмеження більшості:** запровадити політику без підтримки політичної більшості буде проблематично, в той самий час залученні політичної більшості негативно вплине на прозорість і ефективність СДСК.

**Ризики державного втручання:** найголовніший ризик втручання в згадану проблему той, що створену систему зможуть використовувати недоброчесні політики в майбутньому на свою користь. Якщо гілки влади будуть узурповані СДСК зможе стати інструментом впливів на громадськість, а також СДСК може використовуватись задля контролю над всіма державними комунікаціями з боку диктаторської влади. Це ризик на який треба зважати та продумати протидію йому вже на процесі створення СДСК.

### 2.3. Корисний досвід

Важливий досвід в розбудові системи стратегічних комунікаціях є в Великій Британії [67], Європейському Союзі та НАТО.

В НАТО, хоч і не в самій структурі, діє NATO Strategic Communications Centre of Excellence (*Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО*), який був започаткований в 2014 році. «Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО є багатонаціональною та акредитованою НАТО міжнародною військовою організацією, яка не є частиною командної структури НАТО та не підпорядковується жодній іншій структурі НАТО... Стратегічна комунікація є невід'ємною частиною зусиль, спрямованих на досягнення політичних і військових цілей Альянсу, тому стає дедалі важливішим, щоб Альянс відповідним, своєчасним, точним і чуйним чином повідомляв про свої ролі, цілі та місії, що змінюються.» [68]. Головною цілю Стратком НАТО ставить

перед собою проведення стратегічних комунікацій задля досягнення політичних та воєнних задач. Центр передового досвіду стратегічних комунікацій НАТО є аналітично-дорадчим органом, він готує аналітику, моніторинги, пропозиції до інформаційного та комунікаційного реагування на виклики, займається підвищенням кваліфікації працівників НАТО.

Стратегічні комунікації в НАТО побудовані по принципу «парасольки» - таким, що охоплює кожен складову планування та реалізації дій НАТО [69, с. 2]. Треба зазначити, що НАТО не завжди приділяли велику увагу питанням комунікацій, але події 11 вересня 2001 року, так само як і в США, зробили перший вагомий крок в напрямку формування страткому НАТО, а військова агресія росії в 2008 та 2014 роках через масове використання рф комунікаційних інструментів як складової проведення військових операцій змусило НАТО більш активно рухатись в напрямку побудови системи страткому в Альянсі [69, с. 1].

Б. Юськів зазначає, що «НАТО не просто прийняла концепцію стратегічних комунікацій, яка фактично покликана координувати всі форми й функції інформаційно-комунікаційної діяльності Альянсу. У цьому процесі активна роль відводилася країнам-членам, які повинні були підтримати та розвивати концепцію стратегічних комунікацій у своїх нормативних документах. Крім того, НАТО внесла зміни в термінологію й командні структури для досягнення мети стратегічних комунікацій» [70, с. 37], тобто НАТО розробило мережеву систему стратегічних комунікацій, в якій є центр прийняття загальних рішень спускають вниз по вертикалі завдання і вже в конкретних країнах місцеві структури відповідають за його імплементацію згідно середовища своєї країни.

НАТО активно співпрацює з громадськістю та медіа для забезпечення ефективних стратегічних комунікацій. Це включає проведення тренінгів для журналістів, сприяння розвитку професійних стандартів журналістики в країнах-партнерах, а також активну співпрацю з міжнародними та національними медіа

для забезпечення об'єктивного висвітлення діяльності організації та протидії дезінформації [71].

У своїй діяльності НАТО також акцентує на важливості цифрової безпеки та протидії кіберзагрозам. Організація розвиває ініціативи з підвищення освіченості громадськості щодо кібербезпеки, проводить тренінги та навчальні заходи з цього питання, а також співпрацює з кібербезпековими експертами та органами влади для координації заходів у цій сфері [72].

НАТО продовжує розвивати свої стратегічні комунікації, враховуючи сучасні виклики та загрози, такі як дезінформація, кібератаки та проведення гібридної війни супротивниками Альянсу.

В ЄС діє East StratCom Task Force (*Оперативна робоча група зі стратегічних комунікацій*), з головною цілю – «Робоча група була створена для боротьби з продовженими дезінформаційними кампаніями Росії. У березні 2015 року Європейська Рада доручила Вищому Представнику спільно з інститутами ЄС та державами-членами подати план дій з стратегічної комунікації» [73]. Головні цілі це - ефективна комунікація та просування політики; посилення загальної стійкості медіасфери, в тому числі підвищення медіаграмотності населення; покращення можливостей ЄС в протидії дезінформації.

Європейський союз активно сприяє розвитку медіаосвіти та медіаграмотності серед населення, щоб підвищити рівень обізнаності громадян щодо важливих європейських ініціатив, відповідального громадянства та участі у демократичних процесах [74].

Зусилля Європейського союзу у сфері стратегічних комунікацій спрямовані на підвищення легітимності, ефективності та впливу організації, а також на підтримку цінностей демократії, прав людини та міжнародної співпраці.

Окремої уваги заслуговує Government Communication Service (*Урядова служба зв'язку*) [75] в Великій Британії. Як вони самі про себе пишуть «Урядова служба зв'язку є професійною організацією для комунікаційників державної

служби, які працюють в урядових департаментах, установах і незалежних органах» [76], тобто це сервіс для державних комунікаційників. Працює він по системі, яка дуже схоже на описану систему в першому розділі цієї роботи – є головний структурний підрозділ (Directors of Communication and the GCS Board), які визначають основні напрямки розвитку комунікацій, інші структурні підрозділи та зовнішні професіонали забезпечують реалізацію цих напрямків, і на місцях вже безпосередньо реалізують напрацювання в продукт\послугу.

Урядова служба зв'язку в своїх функціях безпосередньо вказує, що вони є «політично неупередженими» [76], підкреслюючи те, що вони працюють на уряд і людей Великої Британії. Вони наголошують, що комунікація стала одним із 4 головних рівнів діяльності влади, стоячи поруч з законотворчістю, регуляторною діяльністю та оподаткуванням.

Основними сферами своєї діяльності вони визначають: професійний розвиток працівників комунікаційних підрозділів; проведення інформаційних кампаній використовуючи найкращі практики; оцінка впливу та наслідків проведеної комунікаційної діяльності; максимізація використання сучасних технологій для впровадження своєї діяльності; проведення внутрішніх комунікацій з працівниками структур; забезпечення високих етичних стандартів; об'єднання кращих професіоналів справи задля покращення життя населення в Великій Британії [76].

Окремим напрямком у Урядовій служби зв'язку є розроблення методичних рекомендацій для всіх працівників державного сектору Великої Британії, а також об'єднання професіоналів комунікаційної сфери в єдиному напрямку. Наприклад, в написанні посібнику «Сучасні засоби масової інформації» взяли участь 22 директори комунікацій відомств Великої Британії [77, с. 5-6], що підкреслює важливу роль Урядової служби в об'єднанні комунікаційників державного сектору задля спільної мети.

Як зазначається в довіднику по стратегічним комунікаціям для Уряду Великої Британії «Без стратегічних комунікацій діяльність стає тактичною, дає короткострокові результати та призводить до дублювання. Стратегічне спілкування забезпечує злагодженість. Цей підхід виходить за межі одного дня та прагне вплинути на цільову аудиторію для створення довгострокових змін» [78, с. 4], тобто вони розглядають стратегічні комунікації як інструмент довгострокової впливу шляхом злагодженості комунікаційних заходів всіх залучених до комунікаційної діяльності працівників.

Як вказує в своїй статті Кушнір В. Велика Британія розглядає комунікації як інструмент підтримки усіх напрямків розвитку в державі, в той час як більшість інших країн сприймає комунікацію як один із інструментів [34, с. 43]. Це розуміння і дає бачення страткому, як «невід'ємною частиною загальної стратегії», робить її одним із вирішальних факторів формування задач і дій, який направлений на взаємозв'язок комунікаційної складової з усіма іншими вирішальними складовими державного управління [34, с. 44].

В Доктрині стратегічних комунікацій Міністерства оборони Великої Британії зазначається, що «Цей далекоглядний підхід (стратегічних комунікацій) створив певну плутанину щодо того, що саме він означає. Його часто тлумачили як те, як ми повідомляємо про діяльність оборони – комунікації оборони. Однак це слід розуміти як підхід до планування та реалізації стратегії, що використовує інноваційно всі ресурси, які є в розпорядженні оборони, для донесення стратегічного повідомлення уряду» [11, с. 4], звертаючи увагу на те, що стратегічні комунікації це в першу чергу про координаційне використання наявних засобів для комунікування і просування своєї стратегічної мети.

Саме досвід цих держав і союзів і їх підходів до стратегічних комунікацій є важливим для вирішення визначеної проблеми відсутності дієвої системи державних стратегічних комунікацій в Україні, більшість інформації про діяльність таких центрів закрыта, крім того, що вони на постійній основі

співпрацюють з усіма зацікавленими підрозділами в їх структурах задля налагодження дієвої комунікації їх держав та союзів.

## **Висновок до розділу 2**

В Україні існує інституційна основа для впровадження системи державних стратегічних комунікацій, яка складається з центральних органів виконавчої влади, двох центрів та декількох державних підприємств. Для сталого функціонування системи треба забезпечити постійну координацію всієї вертикалі державних органів, чого не було досягнуто через ряд обмежень та недосконалості нормативної складової системи, зокрема внаслідок відсутності спроможного органу державної влади, який міг би забезпечити та взяти на себе відповідальність за сталу координацію між всіма суб'єктами державних стратегічних комунікацій. Наявна система показує свою схильність до реалізації комунікаційних стратегій та реактивних підходів. Недосконалість комунікаційної екосистеми впливає на можливості підміни комунікацій політик на політичні комунікації.

Повномасштабне вторгнення росії та постійні інформаційні атаки впливають на українське інформаційне поле додаючи додаткових нормативних та ресурсних обмежень, водночас актуалізуючи проблему відсутності системи державних стратегічних комунікацій в Україні. Іншими складовими актуальності питання стратегічних комунікацій в Україні є недостатній рівень медійної грамотності населення, поява нових каналів комунікацій та набуття популярності нерегульованих соціальних мереж та платформ, а також брак професійних спеціалістів та експертів.

Рівень формування страткому майже відсутній, нормативно він прописаний за Міністерством культури та інформаційної політики України, але *de facto* наявна система не дозволяє реалізовувати діяльність в напрямку формування

стратегічних комунікацій та координації такої системи саме Міністерством культури та інформаційної політики України. Рівень реалізації представлений двома центрами – Центром стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки та Центром протидії дезінформації, які виконують роль медійних агентств, а внаслідок відсутності формувальної складової страткому діють реактивно та без загальної координації. Інші суб'єкти реалізації страткому знаходяться в схожій ситуації.

Брак ресурсів, в першу чергу експертів та спеціалістів, на місцях унеможливує забезпечення дієвого донесення продукту\послуги стратегічних комунікацій безпосередньо до населення, а відсутність загального координаційного елементу призводить до розшарування зусиль та неспроможності вироблення єдиного підходу до стратегічних комунікацій. Такий стан справ підкреслює важливість максимізації ефективності використання ресурсів під час реалізації стратегічних комунікацій.

В питанні впровадження системи стратегічних комунікацій корисний досвід є у Європейського Союзу, Північноатлантичного Альянсу та Великої Британії. Саме їх підходи до системи стратегічних комунікацій важливо досліджувати та адаптувати під час впровадження системи в інших країнах, зокрема і в Україні. Наявність центрів, які мають можливість формувати політики та координувати систему, розуміння важливості наявності дієвої системи стратегічних комунікацій, чіткі, професійні та потужні рівні реалізації, а також кваліфіковані спеціалісти на місцях є складовими успіху цих трьох прикладів в забезпеченні дієвих систем державних стратегічних комунікацій.

## РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ (Аналітична записка)<sup>3</sup>

### 3.1. Моделювання проблеми

**Формулювання проблеми:** як розбудувати дієву систему державних стратегічних комунікацій в Україні.

**Замовник аналізу:** Міністерство культури та інформаційної політики України згідно з абзацом 6 підпункту 1 пункту 3 Положення про Міністерство культури та інформаційної політики України затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 р. № 885 [37] та відповідно до Стратегії інформаційної безпеки України затвердженої Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021: «Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики в інформаційній сфері: визначає перспективи та пріоритетні напрями розвитку у сфері інформаційної безпеки України» [4].

**Мета:** забезпечити інтегроване, скоординоване і належне використання комунікаційних можливостей держави для просування і захисту її інтересів: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, інших заходів спрямованих на просування цілей та інтересів держави, як назовні, так і внутрішньо [4].

#### **Очікувані результати:**

1. Державні комунікації в Україні проводяться узгоджено з загальною стратегією, оперативними та стратегічними замислами і цілями. Кожен актор державного інформаційного простору діє скоординовано. Державні комунікації

---

<sup>3</sup> Прошу звернути увагу, що в цьому розділі частково використовуються наукові здобутки моєї курсової роботи «Як розбудувати дієву систему державних стратегічних комунікацій в Україні» захищеної в 2023 році.[35]

не налягають одна на одну, інформаційний простір рівномірно покритий інформаційними повідомленнями. Посадові особи вищих рангів розуміють важливість функціонування системи стратегічних державних комунікацій в Україні та діють відповідно, державні ресурси не використовуються посадовцями для збільшення власної політичної репутації. Державні комунікації забезпечені від політичного впливу.

2. Населення України систематично отримує інформацію щодо діяльності держави, розуміє основні цілі та пріоритети державної влади. Держава комунікує зрозумілою мовою з населенням, державні органи функціонують відкрито та прозоро. Населення має резистентність до дезінформації і високий рівень медіаграмотності.

3. В систему державних комунікацій залучені професіонали і спеціалісти своєї справи. Кожен рівень з ланцюжка «Формування – реалізація – послуга\продукт» діє ефективно. Забезпечено розроблення методичних рекомендацій, курсів підвищення кваліфікації, інструментів та систем. Налагоджена система аналізу, оцінювання та моніторингу державних інформаційних кампаній та національного і закордонного інформаційного простору. Запроваджено стандарти визначення результатів, впливів та наслідків. Кошти виділені з державного бюджету на інформаційну складову витрачаються ефективно та результативно. Кожна державна інформаційна та комунікаційна кампанія досягає цільової аудиторії та цільових результатів.

4. Тематика України активно присутня в міжнародному інформаційному просторі, проводяться комунікаційні заходи та події на різних рівнях міжнародної спільноти. Державні актори комунікують злагоджено, систематично та професійно з міжнародною спільнотою. Інформаційний простір України захищений від зовнішніх впливів.

В таблиці 3.3. наводяться індикатори результативності та цільові індикатори.

Таблиця 3.3. Індикатори результативності та цільові індикатори

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2024 р.)	Цільовий індикатор. (2027 р.)
<b>1.Державні комунікації в Україні проводяться узгоджено</b>			
1.1.Забезпечення сталої координації комунікаційних підрозділів.	Так\ні	2	12
1.2. Наявність стратегії державних комунікації, яка включає основні комунікаційні пріоритети державної влади.	Так\ні	Ні	Так
1.3. Кількість комплексних інформаційних кампаній за місяць.	Шт. в місяць	Більше 7	Не більше 4
1.4. Розуміння СДСК з боку державних службовців.	% тих, хто розуміє серед державних службовців	25% (не встановлено)	75%
1.5. Кількість репутаційних постів топ-посадовців на сторінках державних органів в соціальних мережах.	Шт. на державний орган в тиждень	7-10 (Найгірші показники)	0-1

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2024 р.)	Цільовий індикатор. (2027 р.)
1.6. Наявність системи стримування політичного впливу на державні комунікації.	Так\ні	Ні	Так
1.7. Забезпечення використання дій як одного із засобів комунікацій.	Так\ні	Ні	Так
<b>2. Населення України систематично отримує якісну державну інформацію та не піддається інформаційним впливам</b>			
2.1. Населення розуміє основні напрямки та пріоритети розвитку держави.	%	17% [79]	55%
2.2. Підтримка населенням курсу дій державної влади в основних напрямках (Євроінтеграції, євроатлантична інтеграція, основні реформи).	%	77% [80]	75% (збереження чинного рівня буде непростою задачею)
2.3. Повідомлення державної влади написані «Простою мовою».	% повідомлень написаних простою мовою в соціальних	30% [81]	90%

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2024 р.)	Цільовий індикатор. (2027 р.)
	мережах держорганів		
2.4. Доступність сайтів органів державної влади, в тому числі з урахуванням безбар'єрного підходу.	% доступних сайтів	50%	100%
2.5. Рівень медіаграмотності населення.	%	8% [29]	60%
2.6. Кількість населення яке може відрізнити дезінформаційні повідомлення.	%	8% [60]	50%
<b>3. Професійна система</b>			
3.1. Рівень професійної підготовки комунікаційників державних органів порівняно з приватним сектором (враховується стаж, освіта, підвищення кваліфікації).	% різниця	Не відомо	20%
3.2. Кількість розроблених методичних рекомендацій на рік.	Шт. в рік	3	6

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2024 р.)	Цільовий індикатор. (2027 р.)
3.3. Охоплення за 3 роки курсами підвищення кваліфікації працівників державних органів та органів місцевого самоврядування відповідальних за комунікацію.	%	10%	95%
3.4. Кількість курсів з тематики комунікацій для державних службовців.	Шт.	1	20
3.5. Кількість офлайн заходів в рік з підвищення кваліфікації та нетворкінгу для державних службовців.	Шт. в рік	5	25
3.6. Запроваджена система комунікаційної взаємодії з тематики інформаційної політики та комунікацій, в якій в тому числі проводиться моніторинг ефективності та результативності комунікаційних заходів.	Так\ні	Ні	Так
3.7. Кількість комунікаційників	%	0	95%

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2024 р.)	Цільовий індикатор. (2027 р.)
державних органів, які використовують систему з пункту 3.6.			
3.8. Запроваджені стандарти визначення результатів, впливів та наслідків комунікаційних заходів, а також методики визначення цільових аудиторій.	Так\ні	Ні	Так
3.9. Наявність структурних підрозділів відповідальних за стратегічні комунікації в державних органах.	Шт.	4	20
3.10. Кошти на комплексні інформаційні кампанії витрачаються ефективно.	Кількість охоплення ЦА на затрати	Не відомо	Більше 10
<b>4. Міжнародна складова</b>			
4.1. Кількість публікацій в топ-100 медіа світу про Україну (без тематики війни).	Шт. в місяць	Не відомо	100
4.2. Рівень підтримки України в інших країнах.	%	30-81% (залежно від країни)	30-81% (збереження чинного рівня)

Назва індикатора результативності	Одиниця вимірювання	Базове значення індикатора (2024 р.)	Цільовий індикатор. (2027 р.)
4.3. Кількість заходів культурної дипломатії закордоном.	Шт. в рік	Не відомо	300
4.4. Кількість країн в яких відбулись заходи культурної дипломатії.	Шт. в рік	Не відомо	90
4.5. Кількість інсценованих Україною тем в інформаційних просторах головних партнерів.	Шт. в місяць	Не відомо	5
4.6. Зниження кількості інформаційних атак на інформаційний простір України.	% зниження в рік	Негативний %	10%

### 3.2. Варіанти політики

**Варіант 1:** Збереження чинної політики – «Статус-кво».

**Опис інструментів чинної політики:** МКІП надалі є головним органом в СДСК без відповідних на те повноважень та інструментів. Діють два центри – ЦСКІБ та ЦПД. Державні комунікації проводяться асинхронно і без чітких показників. Комунікаційні заходи проводяться ситуативно.

**Переваги збереження чинної політики:** Не треба буде запроваджувати радикальні зміни, лобювати інтереси та домовлятися з зацікавленими сторонами. Всі процеси вже відомі, механізми налагоджені. «Мікромедіа» у

вигляді ЦПД та ЦСКІБ продовжують свою діяльність. Не буде інституційного навантаження через перерозподіл зобов'язань та використання державних коштів на реформування.

**Недоліки збереження чинної політики:** Про систему стратегічних комунікацій можна забути. В недалекому майбутньому, коли настрої населення остигнуть від війни і довіра до державних органів ще сильніше впаде, охоплення комунікаціями стане низьким, така тенденція вже спостерігається. МКІП не має інституційних важелів впливу на розбудову СДСК в Україні. Державні службовці, які працюють в комунікаціях, і надалі будуть робити просто щоб зробити, а не задля ефективної комунікації з населенням і досягнення стратегічних цілей держави. Професіональні комунікаційники і надалі не будуть зважати на державний сектор. Чинна політика не веде до вирішення зазначеної проблеми.

**Варіант 2: Перебудова системи.**

**Завдання:** Забезпечити створення органу з достатнім рівнем можливостей впливати та координувати інші органи влади в питаннях комунікації. Потенційно це повинен бути Офіс при КМУ, схожий на Офіс Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Ключова задача це забезпечити його діяльність та надати повноваження щодо створення та координації СДСК.

**Заходи з реалізації:**

- провести аудити СДСК;
- провести консультативну роботу зі стейкхолдерами;
- забезпечити створення відповідного відомства;
- створити план заходів щодо розбудови СДСК та забезпечити його впровадження.

**Потенційні переваги варіанта:** Державні комунікації стануть більш систематичними та цілеспрямованими, з'явиться координаційний центр

державних комунікацій. Даний варіант дозволить залучати спеціалістів до державних комунікацій, здійснювати моніторинг ефективності та результативності.

**Потенційні недоліки варіанта:** Інституційний спротив впровадженню змін з боку чинної системи. Потенційні обурення з боку населення щодо спроб влади контролювати інформаційний простір. На перших етапах збільшення використання бюджетних коштів перед тим, як буде зроблена оптимізація використання коштів, які витрачаються на комунікації.

Також присутні корупційні ризики та можлива нестача спеціалістів в сфері страткому задля впровадження. Можливість в подальшому використання СДСК недоброчесними політиками (а в гіршому випадку диктаторами та узурпаторами) для власних дивідендів.

**Варіант 3:** Перерозподіл обов'язків в системі - «Реструктуризація».

**Завдання:** перерозподілити обов'язки в межах чинною системи, зробити з ЦСКІБ державне підприємство, наділити повноваженнями впроваджувати стратегічні комунікації чи розширити повноваження інші державні органи – Мінреінтеграції, МОУ, СБУ, МВС, ОВА, в інших органах додати в положення пункти щодо їх сфери відповідальності в СДСК. В цьому варіанті мова йде про нормативно-правове врегулювання відповідальності за реалізацію стратегічних комунікацій в сфері відповідальності органів державної влади

**Заходи з реалізації:**

- аудити СДСК та виявлення відповідних сфер;
- зміна законодавства (положень про ЦОВВ, ОВА, інших актів);
- створення нового державного органу виконавчої влади у вигляді агентства «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки» при МКІП.

**Потенційні переваги варіанта:** Менша кількість навантаження на систему під час впровадження; всі інституційні можливості вже створені, залишилось

тільки перерозподілити чи доповнити обов'язки органів. Не буде великого добору нових кадрів. Збільшення нормативно-правового врегулювання сфери стратегічних комунікацій.

**Потенційні недоліки варіанта:** Ефективність даного варіанту залишається під питанням, такі зміни не будуть сприяти створенню СДСК в Україні з боку залучених суб'єктів. Існуючі корупційні потоки будуть тільки удосконалені. Так і залишається відсутність інституційних важелів впливу на СДСК з боку конкретного центру прийняття рішень.

**Варіант 4:** Зменшити витрати на комунікації державної влади – «Економія»

**Завдання:** оскільки зараз є запит на зменшення витрат з боку державної влади цей варіант покликаний на те, щоб навпаки зменшити витрати на державні комунікації. Тобто, зробити перерозподіл бюджетних коштів, які витрачаються на комунікацію та провести скорочення штату службовців відповідальних за комунікацію.

**Заходи з реалізації:**

- проведення аудиту СДСК;
- визначення основних напрямків, які варто залишити;
- скорочення комунікаційних відділів в більшості органів державної влади;
- скорочення бюджетних програм направлених на інформування населення;
- закриття (роздержавлення) державних підприємств основною сферою діяльності яких є комунікації та проведення інформаційних заходів, залишаючи тільки основні інформаційні площадки.

**Потенційні переваги варіанта:** Збереження державних коштів, «вивільнення» державних службовців, що буде для них можливістю. Скорочення бюджетних коштів може призвести до ефекту кристалізації – комунікацій буде менше, але вони будуть більш ефективно направлені на конкретні теми і заходи.

Також цей варіант вирішить проблему перевантаження інформаційного простору комунікаційними темами яка наразі спостерігається в державних комунікаціях.

**Потенційні недоліки варіанта:** В цьому варіанті держава втрачає більшість своїх комунікаційних можливостей, що призведе до нерозуміння з боку населення чим займається державна влада. Звільнення державних службовців призведе до втрати інституційної пам'яті державних органів. Україна втратить свої позиції в міжнародному інформаційному просторі та стане більш вразливою перед інформаційними атаками рф. Буде незначний вплив на ринок реклами і комунікацій.

#### **Порівняння варіантів політики:**

#### **Опис критеріїв порівняння:**

**Критерій «Результативність»** – наскільки та чи інша політика відповідає досягненню мети та результатів, визначених в цій роботі. Скільки це часу забирає, а також наскільки довготривалим є результат.

За рівнем досягання мети найкращим показник отримує варіант «Перебудова системи», бо саме цей варіант приведе до заявлених цілей. Варіант «Економія» отримує найменший бал, бо більшість з цілей в такому разі не буде досягнуто. Варіант «Статус-кво» можна впровадити найшвидше (моментально), а ось перебудова системи займає найбільше часу.

Найдовготриваліший ефект буде мати «Перебудова системи», бо в такому разі створюється система, яку буде важко інституційно змінити. Найкоротший «Економія», бо цей варіант, скоріш за все, відразу будуть змінювати через недостачу комунікацій державної влади, що можна буде побачити в соціологічних дослідженнях.

Таблиця 3.4. Оцінка варіантів політики за критерієм «Результативність»

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. За рівням досягання мети та цілей	2	4	3	1
2. Тривалість впровадження	4	1	2	3
3. Сталість	2	4	3	1
Сумарна оцінка:	8	<b><u>9</u></b>	8	5

Пріоритезується той варіант, який краще досяг мети та цілей (пункт 1 таблиці).

- 4 - Перебудова системи;
- 3 - Реструктуризація;
- 2 - Статус-кво;
- 1 - Економія.

**Критерій «Ефективність»** – Оцінюється кількість ресурсів потрібних на впровадження варіанту для досягнення індикаторів зазначених в таблиці 3.3. А також ефективність витрачення ресурсів на майбутні комунікаційні заходи.

Таблиця 3.5. Оцінка варіантів політики за критеріям «Ефективність»

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1.Рівень досягнення індикаторів	2	4	3	1
2. Кількість витрачених ресурсів на впровадження варіанту політики	4	1	2	3
3. Ефективність інформаційних кампаній	2	4	3	1
Сумарна оцінка:	8	<u>9</u>	8	5

Пріоритезується той варіант, який краще досяг результатів (пункт 1 таблиці).

- 4 - Перебудова системи;
- 3 - Реструктуризація;
- 2 - Статус-кво;
- 1 - Економія.

**Критерій «Справедливість»** – який ефект буде мати політика на кінцевих бенефіціарів. На скільки вона буде відповідати ustalеним практикам підзвітності та прозорості державної влади. Чи буде мати населення такий самий доступ до суспільно важливої інформації незважаючи на вікові, географічні, освітні та інші

варіативні характеристики. Наскільки забезпечується захист інтересів України і їх просування, та рівень забезпечення інформаційної безпеки України. Наскільки варіант забезпечує стримування політичного впливу на державні комунікації.

Також оцінюються ефективність витрачених ресурсів (альтернативну вартість) вибраних політик.

Таблиця 3.6. Оцінка варіантів політики за критеріям «Справедливість»

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. Підзвітність та прозорість	2	4	3	1
2. Захист інформаційного простору	3	4	2	1
3. Стимування політичного впливу на державні комунікації	1	4	3	2
4. Покращення становлення бенефіціарів	1	3	4	2
5. Просування інтересів України	2	4	3	1
6. Ефективність витрачених ресурсів	2	4	3	1

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
Сумарна оцінка:	11	<u>23</u>	18	8

- 4 - Перебудова системи;
- 3 - Реструктуризація;
- 2 - Статус-кво;
- 1 - Економія.

**Критерій «Політична здійсненність»** - на скільки варіант відповідає заявленим цілям уряду та стратегічним планам розвитку держави, нормативно-правовим актам, а також відповідає позиціям, цілям та заявам вищих посадових осіб. Також враховується підтримка з боку населення та фахової спільноти.

*Таблиця 3.7.* Оцінка варіантів політики за критерієм «Політична здійсненність»

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. Відповідність плану пріоритетних дій уряду та нормативно-правовим актам	4	3	2	1
2. Відповідність позиціям вищих посадових осіб	4	1	2	3

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
3. Підтримка з боку населення	2	1	3	4
4. Підтримка фахової спільноти	1	4	3	2
Сумарна оцінка:	<b><u>11</u></b>	9	10	10

Пріоритезується варіант, який має більшу підтримку з боку державної влади.

- 4 - Статус-кво;
- 3 - Реструктуризація;
- 2 - Економія;
- 1 - Перебудова системи.

**Критерій «Адміністративна здійсненність»** – наявність достатньої кількості професійних кадрів для впровадження та системи впровадження. Кількість ресурсів, які потребуються для впровадження до наявності цих ресурсів. Відповідність варіанту сучасним умовам в Україні та інтересу з боку безпосередніх виконавців.

*Таблиця 3.8.* Оцінка варіантів політики за критерієм «Адміністративна здійсненність»

Критерії оцінювання	Оцінка варіанту політики			
	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
1. Наявність кадрів	3	1	2	4

2. Наявність системи впровадження	4	1	2	3
3. Кількість потрібних ресурсів для впровадження	4	1	2	3
4. Відповідність сучасним умовам	3	4	2	1
5. Інтерес з боку виконавців	2	4	3	1
Сумарна оцінка:	<b><u>16</u></b>	11	11	12

Пріоритезується варіант, який більше відповідає сучасним умовам.

- 4 - Статус-кво;
- 3 - Економія;
- 2 - Перебудова системи;
- 1 - Реструктуризація.

Далі приводиться таблиця порівняння варіантів політики відповідно до проведеного оцінювання.

*Таблиця 3.9. Порівняння варіантів політики*

Критерій	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
Результативність	2	4	3	1
Ефективність	2	4	3	1

Критерій	Статус-кво	Перебудова системи	Реструктуризація	Економія
Справедливість	2	4	3	1
Політична здійсненність	4	1	3	2
Адміністративна здійсненність	4	2	1	3
Загальний результат:	14	<u>15</u>	13	8

Фінальний рейтинг: 1 місце – Перебудова системи;  
 2 місце - Статус-кво;  
 3 місце - Реструктуризація;  
 4 місце - Економія.

### 3.3. Рекомендації з реалізації обраного варіанту політики

Варіант який набрав найбільше балів згідно з порівняльним аналізом - перебудова системи.

Даний варіант найкраще забезпечить досягнення заявленої мети та цілей, а саме забезпечить інтегроване, скоординоване і належне використання комунікаційних можливостей держави для просування і захисту її інтересів. Збільшиться % населення України який буде розуміти основні пріоритети розвитку держави та підтримувати їх. Рівень медіаграмотності та навичок протидії дезінформації населення виросте. Державні комунікації стануть ціле орієнтованими та будуть будуватись на доказах. Інформаційний простір України стане більш захищеним, а підтримка з боку партнерів і населення інших країн виросте.

Варіант політики «Перебудова системи» згідно з аналізом показав найкращу результативність та ефективність, а також він є найсправедливіший.

Однак, для провадження варіанту треба буде подолати немалий спротив з боку чинної структури та зацікавлених сторін, а також знайти додаткові кошти, запровадити радикальні рішення щодо перебудови чинної системи.

У разі не запровадження цього варіанту СДСК в Україні не буде функціонувати, що безпосередньо вплине на стан інформаційної безпеки країни, міжнародну підтримку розвитку України, вплине на процеси інтеграції України до ЄС та НАТО, а також залишить проблему неефективного використання бюджетних коштів виділених на комунікацію. Населення не буде отримувати якісну інформацію від державної влади, а комунікаційні кампанії і надалі будуть в більшості своїй проводитись асинхронно та реактивно.

#### **Поради з реалізація політики:**

Першочергово треба провести аудит функціонуючої системи для визначення наявних ресурсів і задача усіх акторів. Провести Gap-аналіз, SWOT аналіз, картування стейкхолдерів.

З наявними результатами аудити почати консультації з групами інтересів та заінтересованими державними органами. Консультації варто проводити в 3 етапи – збір нульових пропозицій, на базі аудиту і нульових пропозицій провести стратегічні сесії обговорення основних моментів створення СДСК. Після аналізу та формалізації результатів стратегічних сесій офіційно направити їх на обговорення з заінтересованими державними органами, після чого формулювати фінальне рішення і винести його на експертне обговорення. Варто зауважити, що консультації проводяться не задля визначення ставлення стейкхолдерів, а для спільного напрацювання найкращої моделі функціонування органу відповідального за СДСК.

Паралельно з консультаціями, спеціалістам почати підготовку до створення органу відповідального за СДСК, підготовку нормативно-правових актів

(положення, структури, зміни законодавства в плані комунікації), важливо нормативно прописати, що нормативно-правові акти в частині комунікацій мають погоджуватись з органом відповідальним за СДСК. Важливими кроками є визначення керівного складу органу, його матеріальне забезпечення та надання відповідних приміщень. Також варто продумати систему переводу в сферу відповідальності органу державних підприємств та організацій в сфері стратегічних комунікацій.

Після фінальної стадії підготовки та консультацій забезпечити створення та інституційну спроможність органу відповідального за СДСК реалізовувати повноваження. Провести публічне представлення органу, його основних задач та цілей для широкої громадськості. Після цього провести ще один захід, тільки вже з особами відповідальними за комунікацію державних структур для забезпечення розуміння важливості змін, підвищення підтримки даної політики серед безпосередніх акторів.

Надалі забезпечити, доповнити та визначити відповідальних осіб за реалізацію Плану заходів, який наводиться на наступних сторінках. План впровадження розрахований на 3 роки (до 2027 року), починаючи з 3 квартал 2024, з розрахунком, що орган відповідальний за СДСК вже працює.

Таблиця 3.10. План заходів впровадження системи державних стратегічних комунікацій в Україні до 2027 року

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
1. Функціонують Міжвідомчі робочі групи відповідальні за впровадження системи в яку входять керівники окремих структурних підрозділів кожного ЦОВВ та ОВА відповідальних за комунікацію.	1.1. Визначити основні напрямки політик за якими формуються робочі групи.	3 квартал 2024 року.	Орган відповідальний за систему державних стратегічних комунікацій (Далі – СК).
	1.2. Прийняти нормативно-правову базу діяльності робочих груп.	4 квартал 2024 року	СК
	1.3. Визначити основні завдання та задачі, які стоять перед робочими групами.	4 квартал 2024 року	СК
	1.4. Забезпечити систематичне проведення робочих груп з керівниками окремих структурних підрозділів відповідальних за	З 1 кварталу 2025 року, щомісячно.	СК ЦОВВ

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
	комунікацію центральних органів виконавчої влади.		
	1.5. Забезпечити систематичне проведення робочих груп з керівниками окремих структурних підрозділів відповідальних за комунікацію обласних військових (державних) адміністрацій та КМДА.	3 1 кварталу 2025 року, щомісячно.	СК ОВА
2. Використовуються чіткі методичні рекомендації щодо структури комунікацій в державному секторі всіма органами державної влади.	2.1. Розробити методичні рекомендації щодо процесу комунікацій в державному секторі.	4 квартал 2024 року	СК
	2.2. Провести відкриту презентацію методичних рекомендацій.	1 квартал 2025 року	СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
	2.3. Провести 12 зустрічей та тренінгів для державних службовців, які будуть використовувати методичні рекомендації в своїй діяльності.	Щорічно починаючи з 1 квартал 2025 року	СК ОВА ЦОВВ
	2.4. Забезпечити використання методичних рекомендацій в комунікаційній діяльності державних органів.	Постійно починаючи з 1 квартал 2025 року	ЦОВВ ОВА
	2.5. Вдосконалити методичні рекомендації основуючись на новітніх практиках та технологіях.	4 квартал 2025 року 4 квартал 2026 року 4 квартал 2027 року 4 квартал 2028 року	СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
3. Створити механізми, які будуть регулювати написання комунікаційних стратегій, а також забезпечити надання методологічна допомога в написанні стратегії та проведенні інформаційної діяльності.	3.1. Розробити механізми написання комунікаційних стратегій.	4 квартал 2024 року	СК
	3.2. Надання методичної допомоги в написанні комунікативних стратегій ЦОВВ.	Постійно	СК
4. Забезпечити розвиток спеціалістів з питань стратегічних комунікацій.	4.1. Забезпечити створення спеціалізації «Спеціаліст з стратегічних комунікацій ОМС, ОВА, ЦОВВ».	2 квартал 2025 року	НАДС СК
	4.2. Проведення курсів підвищення кваліфікації державних службовців зі стратегічних комунікацій.	Постійно починаючи з 3 кварталу 2025 року	НАДС СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
5. Розробити та запровадити систему єдиного аналізу інформаційного простору та комунікаційної діяльності.	5.1. Розробка єдиної системи аналізу інформаційного простору.	2 квартал 2025 року	СК СБУ ГУР РНБО Нацрада
	5.2. Забезпечити використання єдиної системи аналізу інформаційного простору державними органами.	Постійно починаючи з 3 кварталу 2025 року	ЦОВВ ОВА
	5.3. Моніторинг та аналіз інформації зібраної системою аналізу інформаційного простору.	Постійно починаючи з 3 кварталу 2025 року	ЦОВВ ОВА

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
	5.4. Зведення та аналіз звітної інформації яка надійшла від ЦОВВ та ОВА.	Постійно починаючи з 3 кварталу 2025 року	СК СБУ
	5.5. Затвердження стандарти визначення результатів, впливів та наслідків комунікаційної діяльності.	4 квартал 2025 року	СК
6. Створити мережеву систему проведення інформаційних кампаній.	6.1. Написати механізми мережевої системи та виявлення основних центрів інтересів.	3 квартал 2025 року	СК
	6.2. Створення мережевої системи.	1 квартал 2026 року	СК ОВА ЦОВВ
7. Налаштувати системну взаємодію з міжнародними ГО,	7.1. Проведення аналізу заінтересованих сторін.	3 квартал 2025 року	СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
організаціями приватного та державного сектору в сфері стратегічних комунікацій та проєктами МТД.			МЗС
	7.2. Проведення консультацій з заінтересованими сторонами на тему стратегічних комунікацій в Україні.	Постійно починаючи з 4 кварталу 2025 року	СК МЗС
	7.3. Створення хабу для проєктів в сфері стратегічних комунікацій.	1 квартал 2026 року	СК МЗС
8. Запровадити обов'язковий курс для представників України на міжнародній арені з питань стратегічних комунікацій.	8.1. Розроблення курсу для представників України на міжнародній арені з питань стратегічних комунікацій направлених на конкретні країни.	1 квартал 2025 року	НАДС МЗС СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
	8.2. Проведення для 50 представників України на міжнародній арені тренінгу з питань стратегічних комунікацій.	Щорічно починаючи з 2025 року	НАДС МЗС СК
9. Створити механізми захисту СДСК від політичного впливу.	9.1. Створена незалежна наглядова рада при СК.	1 квартал 2025 року	СК
	9.2. Створено механізми та інструменти захисту СДСК від політичних впливів.	4 квартал 2025 року	СК Незалежна наглядова рада при СК (за згодою)
10. Проводити систематичну діяльність з вдосконалення системи стратегічних комунікацій.	10.1. Надання рекомендації щодо вдосконалення цього плану заходів.	3 квартал 2025 року 3 квартал 2026 року	ЦОВВ ОВА
	10.2. На базі наданих рекомендації опрацювати внесення змін до плану заходів.	4 квартал 2025 року 4 квартал 2026 року	СК

Завдання	Заходи	Строки	Відповідальні за виконання
	10.3. Основуючись на напрацьованих практиках та аналізу СДСК прийнято План діяльності СДСК до 2030 року.	4 квартал 2027 року	СК
11. Проведення моніторингу та аналізу виконання плану заходів.	11.1. Надання звітів щодо проведеної роботи згідно з планом заходів.	Щоквартально	ЦОВВ ОВА
	11.2. Аналіз та виявлення основних критичних точок на базі звітної інформації.	Щоквартально	СК
	11.3. Презентація результатів діяльності СДСК.	Щорічно в січні	СК

Для забезпечення реалізації рекомендованого варіанту треба забезпечити наступні кроки:

- залучити підтримку основних стейкхолдерів (лідерів думок та експертів в сфері комунікацій і медіа);
- донести ідею СДСК до працівників державних органів, щоб залучитись їх підтримкою та належним впровадженням Плану заходів з їх боку;
- переконати політичне керівництво країн в важливості запровадження СДСК;
- залучити групи впровадження на кожному рівні державної влади;
- мінімізувати негативні публікації та інформаційні матеріали в медіа щодо розбудови СДСК.

Ризики, які треба мінімізувати задля впровадження:

- хвиля негативу в медіа та соціальних мереж, щодо впровадження СДСК з головною думкою «ще одна схема для корупціонерів» та «влада ще більше хоче контролювати інформаційне поле»;
- не розуміння основної цілі і мети СДСК з боку державних службовців, вищих посадових осіб, політиків, що буде гальмувати процес впровадження політики;
- експертне невдоволення «знову придумали непрацюючу систему».

Далі наводиться таблиця 3.11. з визначенням цільової аудиторії для роботи під час провадження варіанту.

Таблиця 3.11. Цільові аудиторія

Цільова аудиторія	Впливовість	Прихильність	Роль	Очікування	Дії
1. Активне населення*	2	-1	-2	<p>Думають, що це ще одна корупційна схема та імітація діяльності.</p> <p>Їх основний канал комунікацій це пости та коментарі в соціальних мережах.</p>	<p>Інформувати про основні складові СДСК, вести стабільний діалог, дати можливість висловити свою думку шляхом відкритого публічного обговорення.</p> <p>Залучення лідерів суспільної думки задля поширення інформації про важливість СДСК.</p>
2. Прихильні експерти та лідери суспільної думки	3	+1	3	<p>Розуміють важливість СДСК і від неї будуть мати свої бенефіти (матеріальні та\чи репутаційні).</p> <p>Основні канали комунікацій: особисті сторінки в соціальних мережах, нішеві телеграм канали, обговорення в кулуарах під час різних подій.</p>	<p>Залучати до адвокації політики, широко використовувати в проведенні консультацій. Давати відчуття, що вони важливі і залучені до процесу.</p>

Цільова аудиторія	Впливовість	Прихильність	Роль	Очікування	Дії
3. Експерти які проти	3	-1	-3	<p>Думають, що це ще одна авантюра влади для особистої вигоди. Зазвичай прихильники іншого політичного блоку. Знають як треба, але їх ніколи ніхто не слухає.</p> <p>Основні канали комунікацій: особисті сторінки в соціальних мережах, нішеві телеграм канали, обговорення в кулуарах під час різних подій.</p>	<p>Проводити первинні консультації. Дати відчуття, що їх чують і враховують їх думку. Залучати до обговорень та напрацювань. На початковому етапі треба провести зустріч «не під запис» задля виявлення основних страхів групи, поділення цієї групи на тих хто кардинально проти (ігнорувати), нейтральний (показувати, що готові їх слухати) і тих, хто не проти ідеї, але невпевнений в результатах та меті політики (активно залучати, переконувати).</p>
4. Вищі посадові особи	4	-1	-4	<p>В більшості опікуються тільки своїм напрямком, думають, що це ще одна «ініціатива» з гори, яку їм треба буде реалізовувати за</p>	<p>Найефективніший метод пряника та батогу – спустити зверху задачу і контролювати її виконання. За гарно виконану роботу + в діяльність, за</p>

Цільова аудиторія	Впливовість	Прихильність	Роль	Очікування	Дії
				рахунок ігнорування інших нагальних потреб їх сфери, бояться додаткового навантаження на їх структуру та підлеглих. Канали комунікації: кулуарні розмови, наради, особисті сторінки в соціальних мереж, виступи на телеканалах.	погано – публічне обговорення причин невдачі. Також важливо спровокувати зацікавленість та спортивний інтерес – дати можливість кастомізувати під себе напрямок впровадження в його\її державному органі, надаючи підтримку та медійне висвітлення.

Впливовість: 1...4 (невисока; помірна; висока; визначальна). Охоплює: повноваження і статус; організованість; ресурси, які цільова аудиторія здатна задіяти; неофіційний вплив; відносини з іншими цільовими аудиторіями.

Прихильність: -2, -1, +1, +2 (протидіятиме; незаінтересована; заінтересована; підтримуватиме).

Роль: Впливовість X прихильність.

**Інші цільові аудиторії** (як і організовані групи, так і державні органи) приведені в *Таблиці 2*. Аналіз заінтересованих сторін.

### Висновок до розділу 3<sup>4</sup>

Система державних стратегічних комунікацій в Україні потребує змін задля досягнення скоординованого використання комунікаційних можливостей держави. Було проаналізовано 4 взаємовиключні альтернативних варіанти політик направлених на впровадження дієвої системи державних стратегічних комунікацій в Україні: статус-кво, перебудова системи, реструктуризація та економія.

Варіанти були проаналізовані за 5 показниками: результативність, ефективність, справедливість, політична здійсненність та адміністративна здійсненність.

Рекомендований варіант «Перебудова системи», оскільки він дав найвищий результат після аналізу за визначеними показниками. Цей варіант показав найкращу ефективність та результативність серед інших запропонованих альтернатив, оскільки досягнення заявлених мети та цілей політики максимізувалися при мінімізації ризику неефективного використання бюджетних коштів. Крім того, цей варіант вважається найсправедливішим, оскільки його короткострокові та довгострокові наслідки мають позитивний вплив на різні соціальні групи населення та загалом на державну систему.

Для реалізації рекомендованого варіанту необхідно створити орган державної влади, який матиме повноваження з координації та контролю над комунікаційною діяльністю державних органів на центральному та місцевому рівнях. Це допоможе забезпечити системну та спрямовану роботу цих органів у досягненні стратегічних цілей держави та захисту національних інтересів України.

---

<sup>4</sup> Прошу звернути вашу увагу, що висновок до розділу 3 фрагментами взято з вступу до курсової роботи

Для реалізації рекомендованого варіанту треба забезпечити належне функціонування органу державної влади відповідального за систему державних стратегічних комунікацій, цей орган повинен мати повноваження координації та контролю над комунікаційною діяльністю державних органів центрального та місцевого рівня для забезпечення системної та цільової роботи цих органів на досягнення стратегічних цілей держави та захисту національних інтересів України. В роботі наводиться детальний План заходів впровадження системи державних стратегічних комунікацій в Україні до 2027 року, який включає 11 завдань та 34 заходи направлених на досягнення зазначених цілей.

## ВИСНОВОК

Стратегічні комунікації це основоположний елемент державного управління, міждисциплінарна сфера, яка націлена поєднати державне управління, стратегічний менеджмент, візії оборонного та дипломатичного сектору, практик соціологічних та поведінкових наук, маркетингових та PR підходів для ефективного та скоординованого використання широкого спектра комунікаційних можливостей державної влади з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку держави.

Стратегічні комунікації це філософія. Філософія узгодженості дій та розуміння стратегічних замислів держави для їх ретрансляції під час діяльності державної влади. Щоб державні стратегічні комунікації були ефективними, ця філософія має бути застосована усіма діячами державного сектору під час формування, планування та впровадження державної політики.

Важливим аспектом дієвості державних стратегічних комунікацій є її інституційна складова, яка складається з 3 рівнів – формування, реалізація, послуга\продукт. Кожен рівень має відповідати за свої конкретні задачі і цілі, мати відповідні на це ресурси та повноваження, бути у взаємодії з іншими рівнями.

Тематика побудови системи державних стратегічних комунікацій набула актуальності в Україні в 2014 році, але досі не вийшло побудувати дієву систему страткому через відсутність єдиної смислової рамки стратегічних комунікацій серед державних службовців, експертів та науковців. Неоднозначність розуміння базується на ряді факторів: підміни комунікацій політики політичними комунікаціями; ототожнювання стратегічних комунікацій з стратегіями комунікацій; різницею між фундаментальним цілями *Politics* та *Policy*; відсутності довготривалих системних рішень та інституційної пам'яті в державному секторі; неоднозначності розділення напрямків державної інформаційної та комунікаційної політики.

В Україні існує базовий інституційний каркас системи державних стратегічних комунікацій, але він не забезпечує координацію системи страткому. Основні інституції з системи державних стратегічних комунікацій займаються проактивними діями та нагадують діяльність державних інформаційних агенцій. Одною із причин такого стану справ є те, що повноваження та ресурси для координації дій державних органів відсутні у головного органу відповідального за систему державних стратегічних комунікацій в Україні, у Міністерства культури та інформаційної політики України.

Корисний досвід в побудові системи стратегічних комунікацій є у Великій Британії, Північноатлантичного Альянсу та Європейського Союзу. Вони розглядають стратегічні комунікації як базовий принцип управління, який має застосовуватись на кожному рівні всіма акторами під час реалізації своїх повноважень.

Для вирішення проблеми політики «як розбудувати дієву систему державних стратегічних комунікацій в Україні» нами було запропоновано 4 взаємовиключні альтернативи: статус-кво, перебудова системи, реструктуризація та економія.

Шляхом порівняльного аналізу варіантів за 5 основними показниками визначено, що рекомендований варіант для реалізації політики «Перебудова системи». Ця альтернатива показала найкращі результати за критеріями ефективності, результативності та справедливості з поміж інших варіантів. Варіант «Перебудова системи» забезпечує вирішення проблеми політики та забезпечує досягнення визначених в роботі цільових індикаторів.

Для впровадження варіанту «Перебудова системи» нами розроблено детальний план заходів, який складається із 11 завдань та 34 заходів. Реалізація завдань і заходів забезпечить дієве функціонування системи державних стратегічних комунікацій на всіх рівнях реалізації державної політики в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ред. кол. Ковбасюк Ю. В. (голова), Ващенко К. О. (заст. голови), Сурмін Ю. П. (заст. голови). Державна політика : підручник. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президент. України, 2014. 448 с.
2. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2017. 932 с.
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента від 25.02.2017 р. № 47/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> (дата звернення: 05.02.2024).
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки» : Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069> (дата звернення: 07.12.2023).
5. Заступник генерального секретаря НАТО. Військова концепція для стратегічних комунікацій НАТО. 2010. URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Concept.pdf> (дата звернення: 09.03.2024).
6. About Strategic Communications. StratCom | NATO Strategic Communications Centre of Excellence. URL: [https://stratcomcoe.org/about\\_us/about-strategic-communications/1](https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1) (дата звернення: 04.12.2023).
7. Халлахан К., Хольцхаузен Д. Визначення стратегічної комунікації. Міжнародний журнал стратегічних комунікацій. 2007. Т. 1, № 1. С. 3–35. URL: <https://doi.org/10.1080/15531180701285244> (дата звернення: 17.03.2024).
8. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети. Серія : Політика. 2016. № 4

- (41). С. 9–23. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/dubov.pdf> (дата звернення: 17.03.2024).
9. Вінсет В. Щодо керованого поширення інформації. Вашингтон : Пентагон, 2001. 86 с. URL: <https://dsb.cto.mil/reports/2000s/ADA396312.pdf> (дата звернення: 01.04.2024).
10. Національна рамка стратегічних комунікацій. Вашингтон : The White House Washington, 2009. 16 с. URL: <https://man.fas.org/eprint/pubdip.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).
11. Міністерство оборони Великої Британії. Об'єднана Доктрина Союзників з Стратегічних Комунікацій. UK : NATO STANDARDIZATION OFFICE (NSO), 2023. 184 с. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP\\_10\\_Strat\\_Comm\\_Change\\_1\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6525459d244f8e00138e7343/AJP_10_Strat_Comm_Change_1_web.pdf) (дата звернення: 05.03.2024).
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 07.02.2024).
13. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України : Наказ від 22.11.2017 р. № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення: 06.01.2024).
14. Доктрина «зі стратегічних комунікацій». Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних сил України, 2020. 36 с. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/ВКП-10-0049.01-Доктрина-зі-стратегічних-комунікацій.pdf> (дата звернення: 16.12.2023).
15. Сидорова Е. О. Нормативно-правове забезпечення формування та реалізації державної політики в гуманітарній сфері. Юридична наука. 2020., № 12(144). С. 94–102.

16. Helicopter view? (*Вид з гвинтокрила?*). BCS, The Chartered Institute for IT | BCS. URL: <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/helicopter-view> (дата звернення: 03.02.2024).
17. Шийович С. Публічні послуги: теоретико-правові аспекти. електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2023. № 74(075). С. 431–435. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/04/76.pdf> (дата звернення: 03.04.2024).
18. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 06.01.2024).
19. Сиволапенко Т. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави. Молодий вчений. 2018. № 2 (54). С. 355–358. URL: <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5129/5031> (дата звернення: 03.04.2024).
20. Комунікація брэнда: Paid, Earned, Owned Media. MixDigital. 2022. URL: <https://mixdigital.com.ua/blog/komunikatsiya-brenda-paid-earned-owned-media/> (дата звернення: 20.03.2024).
21. Біденко А. І., Золотухін Д. Ю., Тарабукін О. Ю. Біла книга протидії дезінформації. ГО «Інститут інформаційної безпеки», 2022. 62 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1H4d3xOnn7TLPI7tQZ0SipE9LefQ6MVgP/view> (дата звернення: 21.03.2024).
22. Татхам С. Стратегічна комунікація НАТО: ще багато потрібно зробити?. Рига : National Defence Academy of Latvia, 2014. 63 с. URL: [https://www.naa.mil.lv/sites/naa/files/document/1\\_DSPC%20PP%201%20-%20NATO%20StratCom.pdf](https://www.naa.mil.lv/sites/naa/files/document/1_DSPC%20PP%201%20-%20NATO%20StratCom.pdf) (дата звернення: 28.03.2024).
23. Барбер М. Як керувати урядом. Київ : Наш формат, 2019.
24. Брукс Р. Заява Розі Брукс, професор, юридичного центру Джорджтаунського університету. десять років по тому: еволюція

- стратегічних комунікаційних та інформаційних операцій після 11 вересня : Слухання перед Комітетом з питань нових загроз і можливостей, м. Вашингтон, 12 лип. 2011 р. Вашингтон, 2011. С. 2–6. URL: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-112hhr67796/pdf/CHRG-112hhr67796.pdf> (дата звернення: 11.03.2024).
25. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : Практичний посібник / Національна академія СБУ та ін. ; ред. Л. Ф. Компанцева. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с. URL: [http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Book\\_28-06-2022\\_web-3.pdf](http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Book_28-06-2022_web-3.pdf) (дата звернення: 17.03.2024).
26. Кілієвіч О. І., Тертичка В. В. Аналіз державної політики в Україні: навчальна дисципліна, сфера професійної діяльності, галузь прикладних досліджень. Київ : К.І.С, 2004. 210 с.
27. Politics, political, politician or policy?. Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus. URL: <https://dictionary.cambridge.org/grammar/british-grammar/politics-political-politician-or-policy> (дата звернення: 04.04.2024).
28. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-ХІІ : станом на 27 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 06.03.2024).
29. Красноступ Г. М. Сучасний стан та перспективи розвитку державної політики у сфері свободи слова та інформації. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2006. С. 152–156. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_7547](https://minjust.gov.ua/m/str_7547) (дата звернення: 04.03.2024).
30. Чалдині Р. Психологія впливу : 978-966-14-9090-0. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 368 с.
31. Канеман Д. Мислення швидке й повільне. Київ : Наш Формат, 2017. 480 с.
32. Частина роботи взяти з ще не опублікованих моїх тез для Науково-практичної конференції академії СБУ «Колабораціонізм та шляхи протидії йому» 4 квітня 2024 року.

33. Балан С. Зелена книга протидії дезінформації / Контент-редактор А. І. Біденко. Київ : ГО «Інститут інформаційної безпеки», 2022. 178 с. URL: [https://drive.google.com/file/d/1VzRXvQrAuDG91\\_ofbkpCoSGrSyjgyYNk/view](https://drive.google.com/file/d/1VzRXvQrAuDG91_ofbkpCoSGrSyjgyYNk/view) (дата звернення: 13.03.2024).
34. Кушнір В. Аналіз досвіду Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії щодо створення ефективного механізму стратегічних комунікацій як найважливішого елемента системи інформаційної безпеки держави. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. № 19. С. 40–45.
35. Третьяков-Гродзевич О. Як розбудувати дієву систему державних стратегічних комунікацій в Україні, Національний університет «Києво-Могилянська академія» Факультет правничих наук, Києво-Могилянська школа врядування імені Андрія Мелешевича. Київ. 2023. С. 50. URL: [https://kmsgov.ukma.edu.ua/images/Naukova\\_robota/Analitychni\\_zapysky/2023/AZ\\_2023\\_Tretiakov-Hrodzevych.pdf](https://kmsgov.ukma.edu.ua/images/Naukova_robota/Analitychni_zapysky/2023/AZ_2023_Tretiakov-Hrodzevych.pdf) (дата звернення: 17.03.2024).
36. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» : Указ Президента України від 19.03.2022 р. № 152/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152/2022#Text> (дата звернення: 03.03.2024).
37. Деякі питання діяльності Міністерства культури та інформаційної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2019 р. № 885 : станом на 30 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-п#Text> (дата звернення: 06.05.2024).
38. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України від 25 бер. 2021 р. № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 01.12.2023).

39. Міністерство культури та інформаційної політики України. Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Урядовий Портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> (дата звернення: 04.03.2024).
40. Бюджетний запит Апарату Ради національної безпеки і оборони України на 2024-2026 роки, форма БЗ-2 : Бюджетний запит № 6501070,0350. URL: [https://www.rnbo.gov.ua/files/2023\\_YEAR/AUDYT/budget%20request%202024-2026/form%20B3-2.pdf](https://www.rnbo.gov.ua/files/2023_YEAR/AUDYT/budget%20request%202024-2026/form%20B3-2.pdf) (дата звернення: 10.03.2024).
41. Данькова Н. Бюджет-2024: скільки грошей заплановано на медію, культурну сфери, кіно, «Армію ТБ», «Дім», «FreeДом» і марафон. Detector.Media. URL: <https://detector.media/infospace/article/219910/2023-11-29-byudzh-et-2024-skilky-groshey-zaplanovano-na-mediynu-kulturnu-sfery-kino-armiyu-tb-dim-freedom-i-marafon> (дата звернення: 10.04.2024).
42. МКІП провело тренінг зі стратегічних комунікацій для державних органів. Українське інформаційне агентство «Укрінформ». URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3766933-mkip-provelo-trening-zi-strategichnih-komunikacij-dla-derzavnih-organiv.html> (дата звернення: 13.04.2024).
43. Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2000 р. : Послання Президента України від 06.03.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002100-01#Text> (дата звернення: 06.03.2024).
44. Про Раду з питань інформаційної політики при Президентові України : Указ Президента України від 03.04.2001 р. № 230/2001 : станом на 7 берез. 2007 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/230/2001#Text> (дата звернення: 06.03.2024).
45. Wales Summit Declaration issued by NATO Heads of State and Government (2014). NATO. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_112964.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_112964.htm) (дата звернення: 23.03.2024).

46. Петров В. В. Щодо становлення системи стратегічних комунікацій органів державної влади у контексті розвитку відносин з НАТО. Стратегічні пріоритети. 2016. № 4 (41). С. 24–29.
47. Сидоренко І. Стратегічні комунікації України. European political and law discourse. 2018. Т. 5, № 2. С. 273–279.
48. Interfax-Ukraine. Україна та Великобританія разом протидіятимуть російській пропаганді - Яценюк. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/political/278535.html> (дата звернення: 05.12.2023).
49. Офіційний сайт Консультативної місії ЄС в Україні. «Принцип єдиного голосу» в державних комунікаціях отримав підтримку уряду України. Офіційний сайт Консультативної місії ЄС в Україні. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/ua/news/one-voice-principle-in-government-communications-receives-support-at-the-heart-of-government> (дата звернення: 05.12.2023).
50. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2023 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.03.2023 р. № 221-р : станом на 14 листоп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2023-p#Text> (дата звернення: 05.12.2023).
51. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України «Урядовий портал», *Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки*, 01 квіт. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> (дата звернення: 16.03.2024).
52. Національна академія Служби безпеки. Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій : Практичний довідник / ред. В. Азаров. Київ : 7БЦ, 2023. 232 с.
53. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. 10 постулатів стратегічних комунікацій. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, 2023. 23 с. URL: <https://spravdi.gov.ua/broshura-10-postulativ-strategichnyh-komunikaczij-pidbirka-osnovnyh-postulativ->

- [strategichnyh-komunikacij-derzhavnogo-sluzhbovczya/](#) (дата звернення: 26.01.2024).
54. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, Лобова О. Методичний посібник «Методологія вимірювання та оцінки стратегічних комунікацій» для державних службовців. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, 2023. 24 с. URL: <https://spravdi.gov.ua/metodychnyj-posibnyk-metodologiya-vymiryuvannya-ta-oczinky-strategichnyh-komunikacij-dlya-derzhavnyh-sluzhbovcziv/> (дата звернення: 26.01.2024).
55. Київський міжнародний інститут соціології. Прес-релізи та звіти - результати всеукраїнського опитування для консультативної місії Європейського Союзу в Україні. Київський міжнародний інститут соціології. URL: [https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1307&page=1&fbclid=IwAR3QKVvs3SthNnBLDZTKJO8Hyw\\_wGTImhLfpAXsyKQI28PWfXhZlsZbVkJX0](https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1307&page=1&fbclid=IwAR3QKVvs3SthNnBLDZTKJO8Hyw_wGTImhLfpAXsyKQI28PWfXhZlsZbVkJX0) (дата звернення: 15.02.2024).
56. Рябоштан І., Півторак О., Ілюк К. Від «Трухи» до Гордона: найпопулярніші канали українського сегмента Telegram. *Detector.media*. URL: <https://detector.media/monitorynh-internetu/article/202665/2022-09-09-vid-trukhy-do-gordona-naypopulyarnishi-kanaly-ukrainskogo-segmenta-telegram/> (дата звернення: 25.11.2023).
57. USAID-Internews. Українські медіа, ставлення та довіра у 2023 р. InMind, 2023. 95 с. URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2023/10/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2023r.pdf> (дата звернення: 26.11.2023).
58. Соціологічна служба Центр Розумкова. Оцінка громадянами ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (травень 2023р.). 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv->

- [posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-traven-2023r](#) (дата звернення: 26.11.2023).
59. Київський Міжнародний Інститут Соціології. Медіа споживання на звільнених і прифронтових територіях. 2023. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1308&page=1> (дата звернення: 27.11.2023).
60. ГО «Детектор Медіа». Індекс медіаграмотності українців 2020–2023 (четверта хвиля). Detector.Media. URL: <https://detector.media/infospace/article/225738/2024-04-22-indeks-mediagramotnosti-ukraintsiv-20202023-chetverta-khvylya> (дата звернення: 10.04.2024).
61. McIlroy T. Інформаційний вибух і його вплив на майбутнє видавничої справи. Thad McIlroy - Future Of Publishing. URL: <https://thefutureofpublishing.com/influences/the-information-explosion-and-its-impact-on-the-future-of-publishing/> (дата звернення: 16.03.2024).
62. Закрите дослідження щодо можливостей центральної та регіональної влади комунікувати з населенням.
63. Цитата з неопублікованого дослідження комунікаційних спроможностей державної влади.
64. Соціологічна група Рейтинг. Комплексне дослідження: як війна змінила мене та країну. Підсумки року. Соціологічна група Рейтинг, 2023. 58 с. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/kompleksne\\_dosl\\_dzhennya\\_yak\\_v\\_yna\\_zm\\_nila\\_mene\\_ta\\_kra\\_nu\\_p\\_dsumki\\_roku.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/kompleksne_dosl_dzhennya_yak_v_yna_zm_nila_mene_ta_kra_nu_p_dsumki_roku.html) (дата звернення: 02.12.2023).
65. Info Sapiens. Як відбудувати Україну – соціологічне опитування громадян та представників бізнесу. Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu/> (дата звернення: 06.12.2023).
66. Центр Разумкова. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024р.). Центр Разумкова. URL:

- <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r> (дата звернення: 12.03.2024).
67. Government Communication Service of UK. Strategic communication - GCS. Офіційний сайт Government Communication Service of UK. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/strategic-communication/> (дата звернення: 21.04.2024).
68. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. About NATO StratCom COE. Офіційний сайт NATO Strategic Communications Centre of Excellence. URL: [https://stratcomcoe.org/about\\_us/about-nato-stratcom-coe/5](https://stratcomcoe.org/about_us/about-nato-stratcom-coe/5) (дата звернення: 24.01.2024).
69. Європейський Парламент, Бенцен Н. Стратегічні комунікації НАТО – еволюція битви наративів. Брюссель : European Parliamentary Research Service, 2016. 4 с. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS\\_BRI\(2016\)586600\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/586600/EPRS_BRI(2016)586600_EN.pdf) (дата звернення: 28.03.2024).
70. Карпчук Н., Юськів Б., Федонюк С. Стратегічні комунікації ЄС : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 308 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374373131\\_Strategicni\\_komunikacii\\_ES](https://www.researchgate.net/publication/374373131_Strategicni_komunikacii_ES) (дата звернення: 22.02.2024).
71. НАТО. Навчання та навчання НАТО для IO, PSYOPS, PA та StratCom. Офіційний сайт НАТО. URL: <https://www.act.nato.int/our-work/communication-discipline-training/> (дата звернення: 06.03.2024).
72. НАТО. Cyber security. Офіційний сайт НАТО. URL: [https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics\\_78170.htm?selectedLocale=en](https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_78170.htm?selectedLocale=en) (дата звернення: 06.03.2024).
73. EU External Force. Questions and Answers about the East StratCom Task Force. Офіційний сайт EU External Force. URL:

- [https://www.eeas.europa.eu/eeas/questions-and-answers-about-east-stratcom-task-force\\_en#11232](https://www.eeas.europa.eu/eeas/questions-and-answers-about-east-stratcom-task-force_en#11232) (дата звернення: 24.01.2024).
74. Європейська Комісія. Media literacy. Офіційний сайт Європейської Комісії. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/media-literacy> (дата звернення: 05.03.2024).
75. Урядова служба зв'язку Великої Британії. Урядова служба зв'язку. Урядова служба зв'язку Великої Британії. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-communication-service> (дата звернення: 10.03.2024).
76. Урядова служба зв'язку Великої Британії. Наша діяльність. Урядова служба зв'язку Великої Британії. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/about-us/what-we-do/> (дата звернення: 10.03.2024).
77. Урядова служба зв'язку Великої Британії. Сучасні медіа операції. Посібник. Лондон : Урядова служба зв'язку Великої Британії, 2021. 41 с. URL: [https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2020/05/Modern\\_Media\\_Operation\\_A\\_Guide\\_GCS.pdf](https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2020/05/Modern_Media_Operation_A_Guide_GCS.pdf) (дата звернення: 13.03.2024).
78. Урядова служба зв'язку Великої Британії. Стратегічні комунікації: гайд. Велика Британія : Урядова служба зв'язку Великої Британії, 2021. 20 с.
79. Київський Міжнародний Інститут Соціології. Динаміка сприйняття напрямку справ в Україні та довіри до окремих інституцій між травнем 2022 року та жовтнем 2023 року. Київський Міжнародний Інститут Соціології, 2023. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1321&page=1> (дата звернення: 09.12.2023).
80. Соціологічна група Рейтинг. Двадцять п'ять загальнонаціональне опитування: динаміка ставлення українців до міжнародних союзів. Соціологічна група Рейтинг, 2023. 9 с. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat\\_piyate\\_zagalnonacionalne\\_opit](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_piyate_zagalnonacionalne_opit)

[uvanny\\_dinamska\\_stavlennya\\_ukrainciv\\_do\\_mizhnarodnih\\_soyuziv.html/](http://uvanny_dinamska_stavlennya_ukrainciv_do_mizhnarodnih_soyuziv.html/) (дата звернення: 09.12.2023).

81. Згідно з дослідженнями, які проводились для організації тренінгу з ведення соціальних мереж Міністерство культури та інформаційної політики України.
82. Office of the Under Secretary of Defense For Acquisition, Technology, and Logistics Washington,. Report of the Defense Science Board Task Force. Вашингтон : Пентагон, 2004. 111 с.  
URL: <https://irp.fas.org/agency/dod/dsb/commun.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).

## **ДОДАТОК 1. Посилання на відповідні пункти положень державних органів щодо їх ролі в СДСК**

1. МКІП - Згідно абзацу 6 підпункту 2 пункту 2 Положення про МКІП затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 р. № 885 - Основними завданнями МКІП є: забезпечення формування та реалізація державної політики у сферах популяризації України в світі, стратегічних комунікацій, зокрема з питань поширення суспільно важливої інформації в Україні та за її межами.

2. ЦСКІБ - Створений при Міністерстві культури та інформаційної політики України, як один з механізмів протидії дезінформації спільними зусиллями держави і громадянського суспільства. Робота Центру сфокусована на комунікаційній протидії зовнішнім загрозам, зокрема — інформаційним атакам Російської Федерації. (посилання: <https://spravdi.gov.ua/pro-nas/>); (дата звернення: 27.10.2022).

3. Державний комітет телебачення і радіомовлення України - Згідно з статтею 3 постанови КМУ «Про затвердження Положення про Державний комітет телебачення і радіомовлення України» основними завданнями Держкомтелерадіо є участь у забезпеченні формування та реалізація державної політики у сфері телебачення і радіомовлення, інформаційній та видавничій сфері.

4. УІНП - Згідно з абзацом п'ятим підпункту 2 статті 3 Положення про УІНП відповідальний за формування у громадян України патріотизму, національної свідомості, активної позиції.

5. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення - Згідно з пунктом 4 статті 90 закону України «Про медіа» Національна рада здійснює аналіз стану розвитку сфери медіа, проводить (замовляє) дослідження у сфері медіа, у тому числі дослідження потреб користувачів в отриманні інформації та

дослідження, необхідні для розроблення Стратегії діяльності Національної ради (змін до неї) та Плану реалізації Стратегії.

6. Рада національної безпеки і оборони України - Згідно абзацу 2 Підпункту 1 Статті 4 закону України Про Раду національної безпеки і оборони України - РНБО розробляє та розглядає на своїх засіданнях питання, які відповідно до Конституції та законів України, Стратегії національної безпеки України, Воєнної доктрини України належать до сфери національної безпеки і оборони, та подає пропозиції Президентові України, приймає рішення щодо: визначення стратегічних національних інтересів України, концептуальних підходів та напрямів забезпечення національної безпеки і оборони у політичній, економічній, соціальній, воєнній, науково-технологічній, екологічній, інформаційній та інших сферах.

7. ЦПД - Згідно абзацу 3 підпункту 4 пункту 6 положення про ЦПД затвердженого Указом Президента України від 7 травня 2021 року № 187/2021 Основними завданнями ЦПД є координації діяльності та взаємодії органів виконавчої влади з питань національної безпеки в інформаційній сфері, забезпечення інформаційної безпеки, виявлення та протидії дезінформації, ефективної протидії пропаганді, деструктивним інформаційним впливам і кампаніям, запобігання спробам маніпулювання громадською думкою.

8. Міністерство оборони України - Згідно підпункту 42 пункту 4 положення Міноборони відповідно до покладених на нього завдань бере участь у виконанні завдань державної інформаційної політики у сфері оборони, інформаційних заходах, спрямованих на підвищення рівня обороноздатності держави та на протидію інформаційним операціям агресора (противника).

9. СБУ – Згідно з статтею 10 закону про СБУ Центральне управління Служби безпеки України відповідає за стан державної безпеки, координує і контролює діяльність інших органів Служби безпеки України. До його складу входять апарат контррозвідувального захисту інтересів держави у сфері інформаційної безпеки.

10. Мінцифри - Згідно абзацу 2 статті 1 постанови Кабінету Міністрів України «Питання Міністерства цифрової трансформації» Мінцифри є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики розвитку інформаційного суспільства та інформатизації.

11. МЗС - Згідно підпункту 16 пункту 4 постанови КМУ «Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України» МЗС поширює за кордоном інформацію про Україну, її місце і роль у світі для зміцнення позитивного міжнародного іміджу держави, забезпечує закордонні дипломатичні установи України відповідною інформаційною продукцією.

12. Мінреінтеграції - Згідно підпункту 16 пункту 4 постанови КМУ «Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України» МЗС поширює за кордоном інформацію про Україну, її місце і роль у світі для зміцнення позитивного міжнародного іміджу держави, забезпечує закордонні дипломатичні установи України відповідною інформаційною продукцією.

13. Держспецзв'язок - Згідно статті 2 закону про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України Основними завданнями Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України є: формування та реалізація державної політики у сферах кіберзахисту, поштового зв'язку спеціального призначення, захисту державних інформаційних ресурсів та інформації, вимога щодо захисту якої встановлена законом, в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах (далі - інформаційно-комунікаційні системи) і на об'єктах інформаційної діяльності, а також у сферах використання державних інформаційних ресурсів в частині захисту інформації, протидії технічним розвідкам, функціонування, безпеки та розвитку державної системи урядового зв'язку, Національної системи конфіденційного зв'язку, активної протидії агресії у кіберпросторі.

14. Обласні та Київська міська військові (державні) адміністрації та органи місцевого самоврядування -виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації.

15. Укрінформ - Згідно пункту 3 Статуту Укрінформ здійснює збирання, оброблення та розповсюдження офіційної інформації (документів, повідомлень Верховної Ради України, Секретаріату Президента України, Кабінету Міністрів України та інших органів державної влади), в тому числі фото- та аудіовізуальної інформації, а також офіційної інформації про події міжнародного характеру.

16. Комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики - згідно з підпунктом 4 пункту 3 постанови ВРУ «Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України дев'ятого скликання»