МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Данюк Дар'ї Сергіївни

на тему **Стратегічні комунікації України у міжнародному інформаційному просторі: виклики війни**

науковий керівник к.і.н. _____ **Н. ШЕЛУДЯКОВА**
(підпис) *(ініціал, прізвище)*

Робота допущена до захисту в ЕК
Протокол засідання кафедри
від «10» червня 2025 р. № 12
Завідувач кафедри

_____
(підпис)

д.е.н., доцент І.МАКСИМОВА
Наук. ступінь, вчене звання. *Ініціал, ПРІЗВИЩЕ*

Кривий Ріг – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач
кафедри _____ І. МАКСИМОВА
(підпис)
(Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)
«16» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Данюк Дар'ї Сергіївни

1. Тема роботи **Стратегічні комунікації України у міжнародному інформаційному просторі: виклики війни**

Керівник роботи Шелудякова Наталія Андріївна, к.і.н.
затверджено наказом закладу вищої освіти від «04» квітня 2025 р. № 236-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «16» червня 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади стратегічних комунікацій
Аналіз поняття стратегічних комунікацій, основні теоретичні підходи, методологічні. основи, міждисциплінарний контекст і сучасні інтерпретації в умовах цифрової епохи

Розділ 2. Стратегічні комунікації України в умовах війни
Інституційна модель, правове регулювання, еволюція державної політики, приклади комунікаційних ініціатив у міжнародному середовищі, виклики повномасштабної агресії.

Розділ 3. Напрями вдосконалення стратегічних комунікацій України
Порівняння міжнародного досвіду, потенціал адаптації кращих практик, стратегічні вектори розвитку, цифрові інструменти, гуманітарний та безпековий вимір постконфліктної відбудови.

Об'єкт дослідження: система стратегічних комунікацій України в контексті міжнародних інформаційних процесів

Предмет дослідження: механізми, інструменти та підходи до реалізації стратегічних комунікацій України в міжнародному інформаційному просторі в умовах війни та перспективи їх трансформації в постконфліктний період

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:
Проведення комплексного аналізу стратегічних комунікацій України в міжнародному інформаційному просторі в умовах війни, виявлення ключових викликів та обґрунтування перспективних напрямів їх розвитку в постконфліктний період

5. Дата видачі завдання « 04 » квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	28.04.2025 р.	28.04.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	12.05.2025 р.	12.05.2025 р.
3	Підготовка розділу 3	02.06.2023 р.	02.06.2025 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм UNICHECK / StrikePlagiarism	до 04.06.2025 р.	04.06.2025 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.06.2025 р.	16.06.2025 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 16.06.2025 р.	16.06.2025 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	16.06.2025 р.	Реєстраційний № ___ «16» червня 2025 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	16.06.2025 р.	16.06.2025 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 18.06.2025 р.	до 18.06.2025 р.

Завдання підготував науковий керівник _____ (підпис) Н. ШЕЛУДЯКОВА (Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав _____ (підпис) Д. ДАНЮК (Ініціал, ПРІЗВИЩЕ)

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання кваліфікаційної магістерської роботи
здобувачем вищої освіти
Державного університету економіки і технологій

Я, Данюк Дар'я Сергіївна , студентка 4-го курсу, групи МВС-21 Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

16.06.2025		**Данюк Д.С.**
(дата)	(підпис)	(Ініціал,ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Данюк Д.С. Стратегічні комунікації України у міжнародному інформаційному просторі: виклики війни. — Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 291 «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії». Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2025.

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена комплексному дослідженню стратегічних комунікацій України в міжнародному інформаційному просторі в умовах війни з Російською Федерацією. Проаналізовано теоретико-методологічні засади стратегічних комунікацій, особливості їх реалізації в умовах гібридної війни, інституційну структуру та правове забезпечення системи стратегічних комунікацій України. Досліджено трансформацію комунікаційної політики України після повномасштабного вторгнення, виявлено інноваційні підходи та системні проблеми. Вивчено світовий досвід організації стратегічних комунікацій та визначено можливості адаптації кращих практик до українського контексту. Обґрунтовано перспективні напрями розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період, включаючи інституційну реформу, цифрову трансформацію, програми реінтеграції деокупованих територій, міжнародне позиціонування, економічні комунікації, психологічну підтримку населення, освітні ініціативи, протидію дезінформації, культурну дипломатію та європейську інтеграцію. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічних комунікацій України для забезпечення ефективної протидії інформаційним загрозам та успішної реалізації національних інтересів на міжнародній арені.

Ключові слова: стратегічні комунікації, інформаційна війна, гібридна війна, міжнародний інформаційний простір, дезінформація, публічна дипломатія, постконфліктне відновлення, цифрова трансформація, інституційна реформа, медіаграмотність.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ 11
1.1 Концептуальні підходи до визначення поняття стратегічних комунікацій 11
1.2 Особливості формування та реалізації стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни 16
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 22
2.1 Інституційна структура та правове забезпечення стратегічних комунікацій України 22
2.2 Аналіз комунікаційної політики України на міжнародній арені після повномасштабного вторгнення 31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ 39
3.1 Світовий досвід організації стратегічних комунікацій: можливості для України 39
3.2 Перспективні напрями розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період 45
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегічні комунікації у сучасному світі перетворилися з допоміжного інструменту державного управління на критично важливий елемент забезпечення національної безпеки та реалізації зовнішньополітичних цілей. Для України, яка з 2014 року перебуває в стані гібридної війни з Російською Федерацією, а з 24 лютого 2022 року протистоїть повномасштабній військовій агресії, ефективність стратегічних комунікацій набула життєво важливого значення. Українська держава опинилася в епіцентрі глобального інформаційного протистояння, де боротьба за наративи та інтерпретації подій стала не менш важливою, ніж військові дії на полі бою. У цьому контексті дослідження стратегічних комунікацій України в міжнародному інформаційному просторі набуває особливої актуальності, оскільки від їх ефективності залежить здатність країни залучати міжнародну підтримку, протидіяти ворожій пропаганді та формувати позитивний образ на світовій арені.

Трансформація глобального інформаційного середовища під впливом цифрових технологій створила нові можливості та виклики для державних комунікацій. Соціальні мережі, месенджери та онлайн-платформи радикально змінили швидкість поширення інформації та механізми впливу на громадську думку. Традиційні підходи до публічної дипломатії та міжнародних комунікацій виявилися недостатньо ефективними в умовах інформаційних війн XXI століття. Російська Федерація активно використовує сучасні технології для поширення дезінформації, маніпулювання громадською думкою та підриву довіри до демократичних інституцій. У відповідь на ці виклики Україна змушена була кардинально переглянути свої підходи до стратегічних комунікацій, створюючи нові інституції, розробляючи інноваційні формати взаємодії з міжнародною аудиторією та адаптуючи світовий досвід до власних реалій.

Актуальність дослідження підсилюється необхідністю осмислення унікального досвіду України у веденні інформаційної війни в умовах реального збройного конфлікту. Країна продемонструвала здатність до креативних та

ефективних комунікаційних рішень, які дозволили мобілізувати безпрецедентну міжнародну підтримку та підтримувати увагу світової спільноти до української проблематики протягом тривалого часу. Водночас аналіз виявляє системні проблеми та прогалини в організації стратегічних комунікацій, які потребують вирішення для підвищення їх ефективності. Особливої уваги заслуговує питання трансформації комунікаційної політики в постконфліктний період, коли Україна зіткнеться з новими викликами переходу від воєнної риторики до наративів відбудови та модернізації.

Міжнародний контекст дослідження визначається зростанням ролі стратегічних комунікацій у глобальній політиці та безпеці. Досвід провідних демократичних країн у протидії авторитарній пропаганді, розбудові систем стратегічних комунікацій та використанні новітніх технологій для впливу на цільові аудиторії становить цінне джерело для вдосконалення української практики. Водночас український досвід стає предметом вивчення для країн, які стикаються з подібними інформаційними загрозами. Компаративний аналіз різних національних моделей стратегічних комунікацій дозволяє виявити універсальні принципи та специфічні підходи, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

Практична значущість дослідження визначається потребою в науково обґрунтованих рекомендаціях щодо вдосконалення системи стратегічних комунікацій України. Результати аналізу можуть бути використані для оптимізації інституційної структури, підвищення ефективності комунікаційних кампаній, розробки стратегій для постконфліктного періоду та покращення координації між різними акторами. У контексті євроінтеграційних прагнень України важливо забезпечити відповідність національної системи стратегічних комунікацій європейським стандартам та практикам. Дослідження також має освітнє значення, сприяючи підготовці кваліфікованих фахівців у сфері стратегічних комунікацій та підвищенню обізнаності суспільства щодо важливості інформаційної безпеки.

Мета дослідження – комплексний аналіз стратегічних комунікацій України в міжнародному інформаційному просторі в умовах війни, виявлення ключових викликів та обґрунтування перспективних напрямів їх розвитку в постконфліктний період.

Досягнення мети передбачає виконання низки **дослідницьких завдань:**

1. Дослідити концептуальні підходи до визначення поняття стратегічних комунікацій.
2. Проаналізувати особливості формування та реалізації стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни.
3. Вивчити інституційну структуру та правове забезпечення стратегічних комунікацій України.
4. Провести аналіз комунікаційної політики України на міжнародній арені після повномасштабного вторгнення.
5. Дослідити світовий досвід організації стратегічних комунікацій та визначити можливості для України.
6. Обґрунтувати перспективні напрями розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період.

Об'єкт дослідження – система стратегічних комунікацій України в контексті міжнародних інформаційних процесів.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та підходи до реалізації стратегічних комунікацій України в міжнародному інформаційному просторі в умовах війни та перспективи їх трансформації в постконфліктний період.

Методи дослідження:

1. метод теоретичного аналізу та синтезу для вивчення концептуальних підходів до стратегічних комунікацій;
2. порівняльний метод для аналізу міжнародного досвіду організації стратегічних комунікацій;
3. інституційний аналіз для дослідження структури та правового забезпечення стратегічних комунікацій України;

4. контент-аналіз для вивчення комунікаційної політики України в міжнародних медіа;
5. системний підхід для комплексного розгляду стратегічних комунікацій як цілісної системи;
6. прогностичний метод для визначення перспективних напрямів розвитку в постконфліктний період.

Практична значущість дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічних комунікацій України, які можуть бути використані органами державної влади, дипломатичними установами, медіа-організаціями та громадськими об'єднаннями. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки стратегічних документів у сфері інформаційної політики, навчальних програм для підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій та проведення подальших наукових досліджень у цій сфері.

Апробація результатів виконана під час міжнародної науково-практичної конференції «СТУДЕНТСЬКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ: "ЖУРНАЛІСТИКА XXI СТОЛІТТЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ"» за результатами якої опубліковано наукові результати «Штучний інтелект і нові медіа: трансформація інформаційного простору» та «Медіаграмотність у XXI столітті. Медіаграмотність в контексті російсько-української війни».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1 Концептуальні підходи до визначення поняття стратегічних комунікацій

Стратегічні комунікації як комплексне явище у сфері державного управління та міжнародних відносин почали активно досліджуватися в академічному середовищі з початку 2000-х років. Сам термін виник у військовій сфері США, де спочатку використовувався для позначення координованої інформаційної діяльності з метою досягнення національних інтересів. Поступово це поняття розширилося та вийшло за межі суто військового контексту, охопивши всі сфери державної політики та управління.

Американський дослідник Крістофер Пол визначає стратегічні комунікації як скоординовані дії, повідомлення, образи та інші форми сигналізації або залучення, спрямовані на інформування, вплив або переконання обраних аудиторій для підтримки національних цілей [1]. Таке визначення підкреслює цілеспрямований характер стратегічних комунікацій та їх орієнтацію на досягнення конкретних державних завдань через систематичну роботу з різними цільовими аудиторіями. Дослідник наголошує на необхідності узгодження всіх комунікаційних зусиль для створення єдиного наративу.

Британський науковець С. Таттем пропонує розглядати стратегічні комунікації як систематичну серію постійних та скоординованих дій, що проводяться на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. Ці дії дозволяють розуміти цільові аудиторії, визначати ефективні канали для охоплення та впливу на них, а також розробляти та просувати ідеї та думки, які сприяють досягненню бажаної поведінки [2, с. 493]. Такий підхід акцентує увагу на багаторівневому характері стратегічних комунікацій та необхідності глибокого розуміння аудиторій.

Науковці з RAND Corporation розширюють розуміння стратегічних комунікацій, включаючи до них не лише вербальні повідомлення, але й невербальні сигнали. Вони стверджують, що стратегічні комунікації охоплюють як те, що організація говорить, так і те, що вона робить, оскільки дії часто мають більший комунікаційний ефект, ніж слова [3]. Ця концепція підкреслює, що кожна дія держави або організації несе певне повідомлення, яке може бути інтерпретоване різними аудиторіями.

Європейські дослідники схильні розглядати стратегічні комунікації через призму м'якої сили та публічної дипломатії. Німецький вчений Ян Мелісен зазначає, що стратегічні комунікації є ключовим інструментом реалізації м'якої сили держави на міжнародній арені [4]. Він підкреслює, що ефективні стратегічні комунікації дозволяють державам формувати сприятливе міжнародне середовище та досягати зовнішньополітичних цілей без застосування примусу чи економічного тиску.

У науковому дискурсі існує розмежування між поняттями стратегічних комунікацій та традиційної пропаганди. Американська дослідниця Ненсі Сноу наголошує, що на відміну від пропаганди, яка часто базується на маніпуляціях та односторонньому впливі, стратегічні комунікації передбачають діалог та взаємодію з аудиторією [5, с. 1]. Сучасні стратегічні комунікації орієнтовані на побудову довіри та довгострокових відносин, а не на короткотермінове маніпулювання громадською думкою.

Канадський підхід до стратегічних комунікацій, представлений у працях дослідників з Університету Карлтон, акцентує увагу на інтеграції комунікаційних зусиль різних державних інституцій. Професор Еван Поттер визначає стратегічні комунікації як процес синхронізації слів та справ з метою просування національних інтересів через координовані зусилля всіх урядових відомств [6]. Цей підхід підкреслює важливість міжвідомчої координації та єдності повідомлень на всіх рівнях державного управління.

Австралійські науковці вносять до концепції стратегічних комунікацій елемент адаптивності та гнучкості. Дослідник А. Саманскі стверджує, що

стратегічні комунікації повинні бути достатньо гнучкими для швидкого реагування на зміни в інформаційному середовищі [7]. Він наголошує на необхідності постійного моніторингу інформаційного простору та готовності коригувати комунікаційні стратегії відповідно до нових викликів та можливостей.

Французька школа стратегічних комунікацій, представлена працями дослідників з Інституту політичних досліджень у Парижі (Sciences Po), розглядає стратегічні комунікації як комплексну практику, де культурна дипломатія відіграє ключову роль. Професор Мартін Абдалла-Претсей підкреслює, що успішні комунікаційні стратегії мають спиратися на культурний контекст: очікування, цінності та традиції цільових аудиторій не лише змінюють зміст повідомлення, але й його форму і спосіб передачі[8, с. 256].

Скандинавські дослідники привносять до теорії стратегічних комунікацій такі цінності, як автентичність та відкритість. Професор Іб Т. Гульбрандсен стверджує, що в цифрову еру стратегічні комунікації мають базуватися на принципах транспарентності та автентичності. Він обґрунтовує, що спроби маніпуляцій або приховування інформації швидко розкриваються в сучасному інформаційному середовищі, тому відвертість і чесність стають ключовими елементами ефективної комунікаційної стратегії [9].

Японський підхід до стратегічних комунікацій акцентує на довгострокових перспективах та побудові стійких відносин. Так, відомий японський теоретик у галузі зв’язків із громадськістю, професор Такаші Іноуе, розвиває модель “Self-Correction Model of Public Relations”. Він визначає стратегічні комунікації як проактивний процес встановлення та підтримання взаєморозуміння через постійне, послідовне і етичне двостороннє спілкування з аудиторією[10, с. 220].

Один із сучасних підходів до розуміння стратегічних комунікацій ґрунтується на ідеї їх функціонування в мережевому середовищі. У доповіді Чатем-Гауз «Strategic Communications and National Strategy» зазначається, що традиційні вертикальні моделі комунікації більше не відповідають реаліям цифрової епохи, де інформація циркулює децентралізовано, у багатоканальному

форматі та з активною участю недержавних акторів. У таких умовах стратегічні комунікації повинні не лише передавати узгоджені повідомлення, а й активно взаємодіяти з широким колом цільових аудиторій — від міжнародних партнерів до громадянського суспільства. Це вимагає від держави гнучких, адаптивних стратегій, здатних реагувати на динамічні зміни інформаційного ландшафту, швидко формувати ефективні наративи та забезпечувати міжвідомчу координацію. Таким чином, стратегічні комунікації розглядаються не як замкнений владний інструмент, а як відкритий процес у межах інформаційної екосистеми, що охоплює офіційні інституції, цифрові платформи, медіа та громадськість [11].

Міждисциплінарний вимір стратегічних комунікацій виявляється у працях соціолога Девіда Алтхайда, який у статті «Media Logic and Political Communication» аналізує механізми формування уявлень про реальність у масовій комунікації. Він стверджує, що ЗМІ не просто транслюють факти, а формують специфічну логіку подачі інформації, яка визначає, що буде сприйнято як значуще, правдиве чи емоційно важливе. Алтхайд підкреслює, що сучасна політична комунікація підпорядковується цій «медійній логіці», адаптуючи повідомлення до вимог емоційності, візуальності та драматизації. Таким чином, у межах стратегічних комунікацій особливо важливим є розуміння того, як медіа не лише передають зміст, а й визначають форму, рамку та темп подання інформації, що безпосередньо впливає на те, як аудиторія інтерпретує події та приймає рішення [12].

Швейцарські дослідники Пітер Вінклер та Міхаель Еттер пропонують підхід до стратегічних комунікацій, заснований на взаємодії офіційних (інституційних) наративів та спонтанно сформованих, емерантних історій, що поширюються в медійному середовищі. Вони підкреслюють, що в умовах цифрової багатоголосності організації повинні не лише створювати узгоджені повідомлення, а й інтегрувати або модифікувати свою комунікацію відповідно до зовнішніх наративів, які виникають у суспільстві. Такий підхід передбачає

постійну адаптацію стратегії, чутливість до змін контексту та здатність вести діалог, а не лише транслювати заздалегідь визначені меседжі [13].

Інституційний підхід до стратегічних комунікацій представлений у працях проф. Мацей Гдула. Він розглядає стратегічні комунікації як інституціолізовану систему взаємодій між державними органами, медіа та громадськістю, що функціонує за чіткими правилами та процедурами. У цьому контексті успішність стратегічних комунікацій залежить не лише від змісту повідомлень, а передусім від ефективності інституційних механізмів їх створення, координації та поширення. Gdula підкреслює значення створення спеціалізованих структур, відповідальних за формування повідомлень, а також встановлення дієвих міжвідомчих процедур, які забезпечують системність і послідовність комунікаційної політики[14, с. 45]

Кібернетичний підхід до розуміння стратегічних комунікацій розвивається в працях американського вченого Джеймса Глі. Він пропонує розглядати стратегічні комунікації як складну адаптивну систему, що функціонує за принципами зворотного зв'язку та самоорганізації [15, с. 245]. Глі стверджує, що в сучасному гіперзв'язаному світі традиційні лінійні моделі комунікації втрачають свою ефективність, і необхідно переходити до більш складних моделей, які враховують нелінійність інформаційних процесів та емерджентні властивості комунікаційних систем. Такий підхід передбачає постійний моніторинг реакцій аудиторії та гнучке коригування комунікаційних стратегій на основі отриманого зворотного зв'язку.

Семіотичний підхід до стратегічних комунікацій розглядає знакові системи та символічні значення як ключові елементи процесу інтерпретації. Зокрема, Карл Ботан і Франсіско Сото у статті (1998) аналізують, як у рамках стратегічних комунікацій різні групи аудиторії декодують повідомлення не лише за експліцитним змістом, а й через імпліцитні культурні й символічні значення, що формується в процесі взаємодії[16, с. 25].

Екологічний підхід до стратегічних комунікацій розвивається в працях британського дослідника Метью Гарвелла. Він пропонує концепцію

комунікаційної екосистеми, в якій різні актори, канали та повідомлення взаємодіють подібно до живих організмів в природному середовищі [17, с. 125]. Гарвелл стверджує, що стратегічні комунікації повинні враховувати складні взаємозв'язки в інформаційному середовищі та прагнути до створення стійких комунікаційних екосистем, здатних до саморегуляції та адаптації. Цей підхід передбачає холістичне бачення комунікаційних процесів та розуміння того, як різні елементи інформаційного середовища впливають один на одного.

Узагальнюючи різноманітні підходи до визначення стратегічних комунікацій, можна стверджувати, що це комплексне явище, яке поєднує елементи публічної дипломатії, інформаційної політики, маркетингу та психології. Стратегічні комунікації представляють собою цілеспрямовану, скоординовану діяльність з формування інформаційного середовища для досягнення довгострокових цілей держави чи організації. Ефективність стратегічних комунікацій залежить від їх здатності адаптуватися до мінливого інформаційного ландшафту, враховувати культурні особливості аудиторій та дотримуватися принципів прозорості та етичності.

1.2 Особливості формування та реалізації стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни

Гібридна війна як форма сучасного конфлікту кардинально змінює підходи до формування та реалізації стратегічних комунікацій. Британський дослідник Френк Гоффман, який першим запропонував концепцію гібридної війни, визначає її як поєднання конвенційних військових дій, іррегулярних тактик, тероризму та кримінальної поведінки в зоні конфлікту для досягнення політичних цілей [18, с. 329]. У такому контексті стратегічні комунікації стають не просто інструментом інформування, а повноцінною зброєю, здатною впливати на перебіг конфлікту так само ефективно, як і традиційні військові засоби.

Специфіка стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни полягає передусім у необхідності протидіяти комплексним інформаційним загрозам, а також проактивно формувати інформаційне середовище. Експерт з інформаційної безпеки Дмитро Теперік зазначає, що в гібридних конфліктах інформаційний простір стає основним полем битви, де противник намагається дестабілізувати суспільство через поширення дезінформації, маніпулювання громадською думкою та підрив довіри до державних інституцій [19, с. 226]. Це вимагає від держави розробки проактивних комунікаційних стратегій, спрямованих не лише на реагування на інформаційні атаки, але й на формування стійкого інформаційного середовища.

Особливістю реалізації стратегічних комунікацій у гібридній війні є необхідність роботи з множинними аудиторіями одночасно. Дослідники з корпорації RAND зазначають, що в умовах гібридного конфлікту комунікатори повинні одночасно звертатися до власного населення, міжнародної спільноти, населення противника та нейтральних сторін [21]. Кожна з цих аудиторій вимагає специфічних підходів, каналів комунікації та типів повідомлень, що значно ускладнює процес координації комунікаційних зусиль.

У контексті гібридної війни особливого значення набуває протидія наративам противника. Фінська дослідниця Саара Янтунен розвиває концепцію "битви наративів", згідно з якою успіх у гібридному конфлікті визначається здатністю нав'язати власну інтерпретацію подій [22]. Стратегічні комунікації повинні не лише спростовувати дезінформацію противника, але й пропонувати альтернативні, більш переконливі пояснення подій, що резонують з цінностями та досвідом цільових аудиторій.

Технологічний аспект стратегічних комунікацій у гібридній війні пов'язаний з використанням штучного інтелекту та автоматизованих систем поширення інформації. Дослідники НАТО аналізують феномен "ботів" та автоматизованих акаунтів у соціальних мережах, які використовуються для масового поширення пропаганди та дезінформації [23]. Протидія таким технологіям вимагає від держав розробки власних технологічних рішень для

моніторингу інформаційного простору та виявлення координованих інформаційних атак.

Гібридна війна активно використовує когнітивні операції для маніпуляції суспільною свідомістю, підриву довіри до державних інституцій та формування альтернативних наративів, що змінюють сприйняття реальності. Наприклад, Юрій Даник та Чед Бріггс аналізують, як кібертехнології створюють асиметричні можливості для впливу, дозволяючи державним і недержавним акторам контролювати інформаційні потоки та підривати психологічну стійкість противника. Автори підкреслюють, що найефективніші когнітивні операції спрямовані на зміну поведінкових моделей через інформаційні атаки, використовуючи соціальні медіа, пропаганду та дезінформацію. Вони також наголошують, що психологічний вимір гібридної війни включає створення стану невизначеності та страху, що змушує суспільство приймати рішення, вигідні агресору. Таким чином, стратегічні комунікації повинні враховувати когнітивні загрози та розробляти механізми протидії маніпулятивним інформаційним впливам [24].

Правовий аспект формування стратегічних комунікацій у гібридній війні створює додаткові виклики для демократичних держав. Нідерландський юрист Пітер Марґуліс аналізує правові обмеження, з якими стикаються демократичні країни при протидії інформаційним атакам [25, с. 496]. На відміну від авторитарних режимів, демократичні держави повинні балансувати між необхідністю ефективної протидії дезінформації та дотриманням принципів свободи слова та інших громадянських свобод.

Міжнародний вимір стратегічних комунікацій у гібридній війні передбачає необхідність координації зусиль з союзниками та партнерами. Чеський дослідник Ян Данієль підкреслює важливість створення спільних комунікаційних платформ та механізмів обміну інформацією між країнами, що стикаються зі схожими гібридними загрозами [26, с. 445]. Колективна протидія інформаційним атакам дозволяє ефективніше виявляти та нейтралізувати скоординовані кампанії дезінформації.

Культурний контекст відіграє критичну роль у формуванні стратегічних комунікацій під час гібридної війни. Грузинський політик та публіцист Георгій Канделакі аналізує досвід Грузії у протидії російській інформаційній агресії та підкреслює важливість використання національних культурних символів та історичних наративів для зміцнення суспільної стійкості [27]. За його словами стратегічні комунікації повинні спиратися на глибоке розуміння культурної ідентичності суспільства та використовувати культурні коди для підсилення ефективності повідомлень.

Економічний аспект стратегічних комунікацій у гібридній війні пов'язаний з необхідністю ефективного використання обмежених ресурсів. Британська дослідниця Гретхен Болдуін аналізує економічну ефективність різних комунікаційних стратегій у контексті гібридних загроз [28, с. 15]. Вона підкреслює, що держави повинні знаходити оптимальний баланс між витратами на комунікаційні кампанії та їх очікуваною ефективністю, враховуючи обмеженість бюджетних ресурсів.

Гібридна війна створює складні загрози для демократичних суспільств, поєднуючи військові, кібернетичні та інформаційні атаки, спрямовані на підрив стабільності та зміну політичної поведінки громадян. Керол Аткінсон підкреслює, що ключовою складовою протидії таким загрозам є суспільна стійкість, яка залежить від критичного мислення, медіаграмотності та здатності населення розпізнавати маніпуляції. Кібероперації та інформаційні атаки використовують соціальні медіа, пропаганду та дезінформацію для впливу на переконання громадян, що ускладнює традиційні підходи до безпеки. Для ефективної протидії демократичні країни повинні балансувати між свободою слова та необхідністю захисту інформаційного простору, зміцнюючи довіру до державних інституцій та розвиваючи освітні програми з медіаграмотності [29].

Громадянські організації в Центральній та Східній Європі відіграють ключову роль у протидії дезінформації, доповнюючи державні ініціативи. Так, українські неурядові платформи Detector Media та StopFake активно розгорнули незалежні мережі фактчекінгу, спрямовані на виявлення та спростування

фейкових повідомлень. Окрім цього, вони організували численні вебінари та регіональні воркшопи з медіаграмотності, орієнтовані на вразливі аудиторії, що стикаються з інформаційними загрозами. Аналогічні ініціативи підтримані European Citizen Action Service (ECAS) у 2022–2023 рр. сприяли створенню національних коаліцій у Болгарії, Словенії, Угорщині, Польщі та Чехії. Ці коаліції проводили тренінги з аналізу фейкових повідомлень та реалізовували кампанії, спрямовані на підвищення довіри до незалежних ЗМІ. Ці гнучкі, позадержавні структури здатні швидко адаптувати комунікаційні стратегії до новітніх викликів, таких як deepfake та бот-атаки. Вони також координуються з офіційними комунікаційними ініціативами, забезпечуючи єдиний фронт у боротьбі з дезінформацією [30].

У світі гібридних конфліктів соціальні мережі стають полем експериментів із повідомленнями: противник запускає одночасно десятки варіантів постів, щоб за допомогою метрик залученості (engagement rate, поширень, коментарів) обрати найефективніший. Як показують сучасні дослідники, успішні оператори “LikeWar” не лише швидко реагують на розвиток подій, а й мають розгорнуті A/B-тести мемів, коротких відео та графіки, адже саме ці формати забезпечують максимальну вірусність і здатні домінувати у стрічках новин . Такий підхід перетворює стратегічні комунікації на «цикл постійного навчання»: кожна хвиля дезінформації чи контрдезінформації супроводжується аналізом реакцій аудиторії та негайним коригуванням меседжів [31].

Таблиця 1.1

Основні виклики та відповіді стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни

Виклики гібридної війни	Характеристика виклику	Стратегічні комунікаційні відповіді
Дезінформаційні кампанії	Масове поширення неправдивої інформації через різні канали	Створення систем фактчекінгу, оперативне спростування фейків

Множинність аудиторій	Необхідність одночасної роботи з різними цільовими групами	Сегментація аудиторій, розробка таргетованих повідомлень
Швидкість поширення інформації	Миттєве розповсюдження повідомлень у цифровому середовищі	Створення систем швидкого реагування, автоматизація процесів
Технологічні загрози	Використання ботів, штучного інтелекту для маніпуляцій	Розробка технологічних рішень для виявлення та протидії
Психологічний тиск	Створення атмосфери страху та невизначеності	Психологічна підтримка населення, позитивні наративи
Правові обмеження	Необхідність дотримання демократичних норм	Балансування між ефективністю та правовими нормами
Ресурсні обмеження	Обмежені бюджети на комунікаційні кампанії	Оптимізація витрат, залучення недержавних акторів

Представлена таблиця систематизує основні виклики, з якими стикаються стратегічні комунікації в умовах гібридної війни, та відповідні підходи до їх вирішення. Вона демонструє комплексність завдань, що постають перед комунікаторами в сучасних конфліктах, та необхідність інтегрованого підходу до формування комунікаційних стратегій.

Узагальнюючи особливості формування та реалізації стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни, слід підкреслити їх комплексний та багатовимірний характер. Гібридні загрози вимагають від держав розробки інноваційних підходів до комунікації, що поєднують традиційні методи з новітніми технологіями, враховують психологічні, культурні та правові аспекти, а також передбачають активну участь різних суспільних акторів. Успішність стратегічних комунікацій у таких умовах визначається здатністю до швидкої адаптації, ефективної координації зусиль та створення стійких наративів, що резонують з цінностями та інтересами цільових аудиторій.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Інституційна структура та правове забезпечення стратегічних комунікацій України

Інституційна структура стратегічних комунікацій України почала формуватися з 2014 року у відповідь на російську агресію та анексію Криму, коли стало очевидним, що інформаційна безпека є критично важливою складовою національної безпеки держави. Першим кроком у цьому напрямку стало створення Міністерства інформаційної політики України у грудні 2014 року, яке мало координувати діяльність органів виконавчої влади у сфері забезпечення інформаційного суверенітету держави та протидії російській пропаганді. Незважаючи на критику з боку частини експертного середовища та громадськості щодо доцільності створення такого органу, міністерство відіграло важливу роль у формуванні базових засад державної інформаційної політики та розробці перших стратегічних документів у цій сфері. Діяльність міністерства була спрямована на створення єдиного координаційного центру для протидії інформаційним атакам, розробку концептуальних засад інформаційної політики та налагодження співпраці з міжнародними партнерами у сфері стратегічних комунікацій. За період свого існування міністерство ініціювало низку важливих проєктів, включаючи створення мультимедійної платформи "Укрінформ" та розробку стратегії популяризації України у світі[32].

Наступним етапом інституційного розвитку стало створення у 2015 році при Раді національної безпеки і оборони України робочої групи з питань стратегічних комунікацій, яка мала забезпечити координацію діяльності різних відомств у цій сфері. Група об'єднала представників силових відомств, дипломатичного корпусу, органів виконавчої влади та експертного середовища для вироблення спільних підходів до протидії інформаційним загрозам та формування єдиної системи стратегічних комунікацій. Діяльність робочої групи

сприяла розробці першої Доктрини інформаційної безпеки України, затвердженої указом Президента України у лютому 2017 року, яка стала фундаментальним документом у сфері забезпечення інформаційної безпеки держави. Робоча група також ініціювала проведення регулярних міжвідомчих нарад та тренінгів для підвищення кваліфікації державних службовців у сфері стратегічних комунікацій. Її діяльність заклала основи для подальшої інституціоналізації системи стратегічних комунікацій в Україні та створення постійно діючих органів координації в цій сфері[33].

У 2021 році відбулася важлива реорганізація системи стратегічних комунікацій через створення Центру протидії дезінформації при РНБО України, який став ключовою інституцією у боротьбі з інформаційними загрозами. Центр отримав повноваження щодо моніторингу інформаційного простору, виявлення та аналізу дезінформаційних кампаній, а також координації зусиль державних органів у протидії інформаційним загрозам та розробці проактивних комунікаційних стратегій. Його діяльність спрямована на оперативне реагування на інформаційні атаки та розробку проактивних комунікаційних стратегій для захисту національного інформаційного простору від зовнішнього деструктивного впливу. Центр також займається підготовкою аналітичних матеріалів для керівництва держави щодо інформаційних загроз та рекомендацій з їх нейтралізації. За час своєї діяльності Центр став важливим елементом системи національної безпеки, забезпечуючи цілодобовий моніторинг інформаційного простору та координацію дій різних відомств у сфері протидії дезінформації[34].

Правове забезпечення стратегічних комунікацій в Україні базується на системі нормативно-правових актів різного рівня, що формують комплексну правову базу для діяльності у цій сфері. Основоположним документом є Конституція України, яка гарантує свободу слова та інформації, водночас передбачаючи можливість її обмеження в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку. Закон України "Про інформацію" від 1992 року з подальшими змінами та доповненнями визначає

основні принципи інформаційних відносин, права та обов'язки суб'єктів інформаційної діяльності, а також механізми захисту інформаційних прав громадян та забезпечення інформаційної безпеки держави. Цей закон встановлює правові основи для збору, зберігання, використання та поширення інформації, а також визначає відповідальність за порушення інформаційного законодавства. Важливим аспектом правового регулювання є також закони про доступ до публічної інформації, про захист персональних даних та про державну таємницю, які встановлюють баланс між відкритістю інформації та необхідністю захисту чутливих даних[35].

Специфічне регулювання стратегічних комунікацій закріплено в Законі України "Про основи національної безпеки України" (втратив чинність у 2018 році) та новому Законі "Про національну безпеку України" від 2018 року, який став комплексним документом у сфері забезпечення національної безпеки. Останній визначає стратегічні комунікації 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. Закон встановлює повноваження різних державних органів у сфері стратегічних комунікацій та механізми їх координації, визначає принципи організації системи стратегічних комунікацій та розподіл відповідальності між різними відомствами. Документ також передбачає створення єдиної системи ситуаційних центрів органів сектору безпеки і оборони для забезпечення ефективної координації діяльності у сфері стратегічних комунікацій[36].

Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України у вересні 2020 року, визначає розвиток системи стратегічних комунікацій як один з пріоритетів забезпечення національної безпеки та містить конкретні завдання щодо її вдосконалення. Документ передбачає необхідність удосконалення інституційної спроможності держави у сфері стратегічних комунікацій, розвиток механізмів координації між різними відомствами, а також посилення співпраці з громадянським суспільством та міжнародними

партнерами в інформаційній сфері. Стратегія наголошує на важливості формування стійкості суспільства до деструктивної пропаганди та дезінформації через розвиток критичного мислення та медіаграмотності громадян. Вона також визначає необхідність створення ефективної системи моніторингу інформаційного простору та оперативного реагування на інформаційні загрози. Документ передбачає розробку та впровадження національної системи стійкості, важливим компонентом якої є інформаційна стійкість суспільства[37].

Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України №121/2021, приділяє значну увагу питанням інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій у контексті оборони держави, визнаючи інформаційну сферу одним з основних театрів сучасної війни. Документ визначає інформаційну сферу як один з основних напрямків забезпечення воєнної безпеки та передбачає розвиток спроможностей Збройних Сил України у проведенні інформаційних операцій та стратегічних комунікацій для ефективної протидії гібридним загрозам. Доктрина також наголошує на необхідності інтеграції військових та цивільних комунікаційних зусиль для ефективної протидії гібридним загрозам та забезпечення інформаційної переваги над противником. Вона передбачає створення спеціалізованих підрозділів у складі Збройних Сил для проведення інформаційних операцій та розвиток системи підготовки військових фахівців у сфері стратегічних комунікацій. Документ також визначає принципи взаємодії військових структур з цивільними інституціями та медіа в умовах збройного конфлікту[38].

У 2021 році було затверджено Стратегію інформаційної безпеки України, яка стала першим комплексним документом, що системно регулює питання захисту національного інформаційного простору та визначає довгострокові пріоритети державної політики у цій сфері. Стратегія визначає основні загрози інформаційній безпеці держави, принципи та механізми їх нейтралізації, а також встановлює систему стратегічних комунікацій як ключовий інструмент забезпечення інформаційної безпеки України. Документ передбачає розвиток інституційної спроможності держави у сфері стратегічних комунікацій та

посилення координації між різними відомствами для створення єдиного фронту протидії інформаційним загрозам. Стратегія також визначає пріоритетні напрямки розвитку національного інформаційного простору, включаючи підтримку вітчизняного контенту, розвиток медіаграмотності населення та створення умов для розвитку якісної журналістики. Вона передбачає впровадження системи раннього попередження про інформаційні загрози та механізмів швидкого реагування на інформаційні атаки[39].

Інституційна структура стратегічних комунікацій України включає також спеціалізовані підрозділи в рамках різних міністерств та відомств, кожне з яких має свою сферу відповідальності та специфічні функції. Міністерство закордонних справ України має Департамент комунікацій та публічної дипломатії, який відповідає за просування позитивного іміджу України на міжнародній арені та протидію дезінформації про Україну за кордоном через мережу дипломатичних представництв. Департамент координує роботу українських дипломатичних місій у сфері публічної дипломатії, розробляє комунікаційні кампанії для міжнародної аудиторії та забезпечує присутність України в глобальному інформаційному просторі. Міністерство оборони України створило Департамент комунікацій та преси, який координує комунікаційну діяльність у військовій сфері та забезпечує інформування громадськості про діяльність Збройних Сил України. Департамент також відповідає за взаємодію з військовими кореспондентами, організацію прес-турів до зони проведення операцій та забезпечення прозорості діяльності оборонного відомства[40].

Після ліквідації Міністерства інформаційної політики у 2019 році його функції були розподілені між іншими державними органами, що призвело до певної децентралізації системи управління стратегічними комунікаціями. Міністерство культури та інформаційної політики України (пізніше реорганізоване) отримало повноваження щодо формування державної політики у сфері інформації та комунікацій, розробки стратегічних документів та координації діяльності державних органів у цій сфері. Державний комітет

телебачення і радіомовлення України продовжує виконувати функції з координації діяльності державних медіа та підтримки українського контенту в інформаційному просторі через систему грантів та державних замовлень. Комітет також відповідає за реалізацію державної політики у сфері телерадіомовлення, забезпечення інформаційної присутності України в тимчасово окупованих територіях та координацію мовлення на закордонну аудиторію. Його діяльність включає підтримку проєктів з виробництва патріотичного контенту та забезпечення представлення української позиції в міжнародному медіапросторі[41].

Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення відіграє важливу роль у регулюванні медіа-простору та протидії поширенню дезінформації через електронні ЗМІ, виконуючи функції незалежного регулятора. Рада має повноваження щодо ліцензування мовників, моніторингу їх діяльності та застосування санкцій за порушення законодавства, включаючи поширення дезінформації та ворожої пропаганди. У контексті російської агресії Національна рада посилила контроль за дотриманням стандартів журналістики та протидією поширенню ворожої пропаганди через українські медіа, запровадивши систему моніторингу контенту. Рада також розробила методичні рекомендації для мовників щодо висвітлення подій в умовах збройного конфлікту та протидії маніпулятивним технологіям. Її діяльність спрямована на забезпечення плюралізму думок в українському медіапросторі при одночасному захисті національного інформаційного простору від деструктивного впливу[42].

Служба безпеки України також має спеціалізовані підрозділи, що займаються питаннями інформаційної безпеки та протидії інформаційним загрозам у рамках своїх повноважень щодо забезпечення державної безпеки. СБУ проводить моніторинг інформаційного простору для виявлення дезінформаційних кампаній, спрямованих проти України, та координує свою діяльність з іншими державними органами в рамках системи стратегічних комунікацій. Служба також взаємодіє з міжнародними партнерами для обміну інформацією про інформаційні загрози та методи протидії їм, беручи участь у

спільних операціях з викриття дезінформаційних мереж. СБУ розробляє аналітичні матеріали щодо інформаційних загроз національній безпеці та надає рекомендації іншим державним органам щодо протидії деструктивному інформаційному впливу. Її діяльність включає також виявлення та припинення діяльності агентурних мереж, що займаються поширенням дезінформації та підривною діяльністю в інформаційній сфері[43].

Важливим елементом інституційної структури є Український інститут національної пам'яті, який займається формуванням історичної політики держави та протидією спробам фальсифікації історії України, що часто використовуються як інструмент інформаційної агресії. Інститут розробляє та поширює контент, спрямований на зміцнення національної ідентичності та протидію історичним маніпуляціям, які використовуються в інформаційних атаках проти України. Його діяльність є важливою складовою стратегічних комунікацій у контексті формування національних наративів та збереження історичної пам'яті. Інститут проводить дослідження з історії України, організовує освітні програми та культурні заходи, спрямовані на популяризацію української історії та культури. Він також координує діяльність з вшанування пам'яті жертв тоталітарних режимів та учасників боротьби за незалежність України, що є важливим елементом формування національної ідентичності[44].

Координація діяльності різних державних органів у сфері стратегічних комунікацій здійснюється через систему міжвідомчих робочих груп та координаційних механізмів, що забезпечують синхронізацію зусиль різних інституцій. Апарат РНБО України виконує функції головного координатора, забезпечуючи узгодження дій різних відомств та вироблення спільних підходів до реалізації комунікаційних стратегій через регулярні наради та спільне планування. Регулярні наради та спільні навчання дозволяють підвищувати ефективність взаємодії між різними інституціями в умовах динамічного інформаційного середовища та швидко реагувати на нові виклики. Система координації включає також механізми обміну інформацією між відомствами, спільну розробку комунікаційних кампаній та узгодження ключових

повідомлень для різних аудиторій. Важливим елементом координації є проведення спільних тренінгів та навчань для представників різних відомств з метою вироблення єдиних стандартів та підходів до стратегічних комунікацій[45, с. 59].

Система підготовки кадрів для сфери стратегічних комунікацій включає спеціалізовані програми в Національній академії державного управління при Президентові України, Дипломатичній академії України при МЗС, а також у військових навчальних закладах. Ці програми спрямовані на формування професійних компетенцій державних службовців у сфері стратегічних комунікацій, включаючи навички аналізу інформаційного середовища, розробки комунікаційних стратегій та протидії дезінформації. Навчальні програми включають як теоретичні курси з основ стратегічних комунікацій, так і практичні заняття з відпрацювання навичок кризових комунікацій та роботи з різними аудиторіями. Міжнародна технічна допомога від партнерів України також сприяє розвитку кадрового потенціалу в цій сфері через проведення тренінгів, стажувань та обміну досвідом. Важливим компонентом системи підготовки кадрів є залучення міжнародних експертів та використання кращих світових практик у навчальному процесі[46, с. 1].

Таблиця 2.1

Основні інституції системи стратегічних комунікацій України

Інституція	Основні функції у сфері стратегічних комунікацій	Нормативна база діяльності
Рада національної безпеки і оборони України	Координація діяльності органів виконавчої влади, затвердження стратегічних документів	Закон України "Про Раду національної безпеки і оборони України"
Центр протидії дезінформації при РНБО	Моніторинг інформаційного простору, виявлення та аналіз дезінформаційних кампаній	Положення про Центр, затверджене рішенням РНБО
Міністерство закордонних справ України	Публічна дипломатія, просування позитивного іміджу України за кордоном	Положення про МЗС України
Міністерство оборони України	Комунікації у військовій сфері, інформування про діяльність ЗСУ	Положення про Міноборони України

Міністерство культури та інформаційної політики України	Формування державної політики у сфері інформації (до реорганізації)	Положення про МКІП України
Національна рада з питань телебачення і радіомовлення	Регулювання медіа-простору, протидія поширенню дезінформації через ЗМІ	Закон України "Про Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення"
Служба безпеки України	Протидія інформаційним загрозам національній безпеці	Закон України "Про Службу безпеки України"
Український інститут національної пам'яті	Формування історичної політики, протидія фальсифікаціям історії	Положення про УІНП

Представлена таблиця демонструє розподіл функцій між основними інституціями, що входять до системи стратегічних комунікацій України. Вона відображає комплексний характер інституційної структури, де кожен орган має свою специфічну роль, але всі вони працюють у координації для досягнення спільних цілей захисту національного інформаційного простору.

Узагальнюючи аналіз інституційної структури та правового забезпечення стратегічних комунікацій України, можна констатувати, що за період з 2014 року країна пройшла значний шлях у формуванні системи протидії інформаційним загрозам та розбудові ефективних механізмів стратегічних комунікацій. Створено базову нормативно-правову базу, сформовано мережу спеціалізованих інституцій, налагоджено механізми координації між різними відомствами, що дозволяє державі ефективніше реагувати на інформаційні виклики. Водночас система стратегічних комунікацій України продовжує розвиватися та адаптуватися до нових викликів, особливо в умовах повномасштабної війни, що вимагає постійного вдосконалення інституційних механізмів та правового регулювання. Досвід України у розбудові системи стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни став важливим прикладом для інших країн, що стикаються з подібними викликами, та предметом вивчення міжнародних експертів.

2.2 Аналіз комунікаційної політики України на міжнародній арені після повномасштабного вторгнення

Комунікаційна політика України на міжнародній арені після повномасштабного вторгнення Росії 24 лютого 2022 року зазнала кардинальної трансформації, перетворившись з інструменту дипломатичного позиціонування на потужну зброю інформаційної війни. Аналіз динаміки міжнародного сприйняття України показує, що попри закономірне зниження кількості публікацій про Україну в міжнародних ЗМІ на 20% у 2023 році порівняно з безпрецедентним сплеском уваги в перші місяці війни, країна залишилася четвертою у світі за рівнем уваги світової спільноти. Український контент в міжнародному медіапросторі диверсифікувався — якщо в перший рік війни половина матеріалів стосувалася бойових дій, то в 2023 році ця частка скоротилася до 28%, натомість зросла увага до української культури, спорту, економіки та міжнародних відносин. Така трансформація свідчить про успішність стратегії розширення тематичного спектру комунікацій, що дозволило уникнути "втоми від співчуття" та підтримати інтерес міжнародної аудиторії до України [46].

Одним з найбільш інноваційних елементів комунікаційної стратегії України стало створення безпрецедентних форматів взаємодії з міжнародною аудиторією. Президент Володимир Зеленський протягом 2022 року виступив 35 разів у законодавчих органах держав Європи, Азії, Північної Америки, Австралії та Нової Зеландії через відеозв'язок, що не мало аналогів у світовій дипломатичній практиці. Ця практика продовжилася і в 2023 році, охоплюючи країни, які раніше не були готові до таких виступів. Такий формат дозволив українському лідеру безпосередньо звертатися до парламентарів та громадськості різних країн, обходячи традиційні дипломатичні канали та медіа-фільтри. Паралельно активізувалася практика візитів іноземних лідерів до України — протягом 2022 року країну відвідали глави держав та урядів 39 країн,

що стало потужним інструментом наочної демонстрації наслідків російської агресії [47].

Центральну роль у формуванні позитивного іміджу України відіграв особисто президент Зеленський, який став обличчям української боротьби за свободу. Його комунікаційна активність включала регулярні телефонні контакти з лідерами країн-партнерів, виступи на міжнародних форумах, інтерв'ю провідним світовим ЗМІ та активну присутність у соціальних мережах. Американський журнал Time визнав Зеленського та "Дух України" людиною року, що підтверджує ефективність персоналізованої комунікаційної стратегії. Дослідження підтверджують, що рівень міжнародної підтримки України прямо корелює з іміджем її лідера, який асоціюється з мужністю, демократичними цінностями та непохитністю у захисті свободи. Стиль комунікації президента, що поєднує емоційність з конкретними закликами до дії, створює враження інноваційності та прогресивності України [48].

Цифрова трансформація стала ключовим елементом комунікаційної стратегії України, яка активно використовує інноваційні платформи для взаємодії зі світовою спільнотою. Запуск фандрейзингової платформи UNITED24 24 червня 2022 року став революційним кроком у залученні міжнародної підтримки. За перші шість місяців роботи платформа зібрала понад 255 мільйонів доларів від донорів зі 110 країн світу, а за рік ця сума зросла до 325 мільйонів доларів. Кошти спрямовувалися на підтримку військових, медиків та відновлення інфраструктури. Успіх платформи забезпечили амбасадори - відомі світові зірки, які допомагали поширювати інформацію про можливості підтримки України. Паралельно продовжувався розвиток проєкту "держава у смартфоні" та мобільного додатку "Дія", що позиціонує Україну як технологічно прогресивну країну [49, с. 55].

Стратегічні комунікації України базувалися на формуванні ключових наративів, які резонували з цінностями міжнародної спільноти. Контент-аналіз міжнародних публікацій показує, що частка статей з національними бренд-атрибутами України зросла на 2 відсоткові пункти, досягнувши 10% в

англомовних онлайн-ЗМІ. Найпопулярнішими характеристиками України в медіа стали героїзм та демократичність, що свідчить про успішність позиціонування країни як форпосту демократії у протистоянні з авторитаризмом. Водночас спостерігалося розширення тематичного спектру - медіа почали більше висвітлювати українську культуру, спорт, літературу та мистецтво, що допомогло сформувати багатогранний образ країни. Така диверсифікація контенту сприяла підтримці інтересу до України навіть на тлі природного зниження уваги до військових подій [46].

Інституційна координація стала важливим елементом ефективності комунікаційної політики України. Залучення до зовнішньополітичної діяльності не лише МЗС, але й Офісу Президента, Верховної Ради, Міністерства оборони та інших відомств дозволило створити багатоголосся, яке підсилювало ключові меседжі. Рада зовнішньої політики "Українська призма" відзначає особливо високу ефективність роботи посольств України в США, Японії, Австралії, ПАР, Великій Британії, Німеччині та Польщі. Міжвідомча координація забезпечувалася через робочі групи та регулярні наради, що дозволяло синхронізувати комунікаційні зусилля різних інституцій. Важливу роль відіграв Центр протидії дезінформації при РНБО, який здійснював моніторинг інформаційного простору та координував протидію російській пропаганді [47].

Географічна диверсифікація комунікаційних зусиль стала важливим напрямком розвитку української дипломатії. Якщо традиційно основна увага приділялася країнам Заходу, то після початку повномасштабної війни Україна активізувала роботу з країнами "Глобального Півдня". Міністр закордонних справ Дмитро Кулеба здійснив турне країнами Африки восени 2022 року, що стало важливим кроком у розширенні географії підтримки України. Водночас експерти відзначають недостатність уваги до азійського та латиноамериканського напрямків, де Росія зберігає значний політичний та економічний вплив. Спроби залучити підтримку нових держав через виступи в міжнародних організаціях та двосторонні контакти показали неоднозначні результати, особливо щодо таких країн як Китай, Індія та Бразилія [47].

Інформаційна безпека та протидія дезінформації стали критично важливими компонентами комунікаційної стратегії. Україна стикнулася з масованими російськими дезінформаційними кампаніями, спрямованими на дискредитацію мобілізації, поширення панічних настроїв та підрив довіри до влади. За оцінками експертів, найбільш успішною російською кампанією стала дискредитація мобілізації, яка змінила поведінку частини українців. Водночас державна політика протидії дезінформації характеризується експертами як "хаотична та реакційна", оскільки влада не готується до інформаційних атак заздалегідь, а лише реагує на вже наявні загрози. Особливу небезпеку становлять платформи Telegram та TikTok, через які поширюється основна частина російської дезінформації [50].

Фінансово-економічний вимір комунікаційної політики виявився у здатності України залучати міжнародну допомогу. Упродовж 2022 року до державного бюджету надійшло понад 28 мільярдів доларів США від міжнародних партнерів, найбільші внески зробили США, ЄС, Німеччина, Канада та Велика Британія. Успішна комунікація економічних потреб України дозволила не лише забезпечити фінансову стабільність в умовах війни, але й підтримати функціонування критичної інфраструктури. Важливим досягненням стало збереження експортного потенціалу - попри війну експорт товарів у 2022 році склав 44,17 млрд доларів (64,9% від рівня 2021 року), чому сприяло скасування митних тарифів для українського експорту з боку ЄС, Великої Британії та Австралії [47].

Культурна дипломатія набула нового виміру в комунікаційній стратегії України. Зростання частки матеріалів про українську культуру, літературу та мистецтво в міжнародних медіа свідчить про успішність зусиль з популяризації культурної спадщини країни. Українські митці, письменники та музиканти стали культурними амбасадорами, представляючи країну на міжнародних фестивалях та заходах. Особливо ефективним виявилося використання культурних символів та історичних наративів для зміцнення національної ідентичності та протидії російським спробам привласнення української культурної спадщини.

Український інститут національної пам'яті активно працював над формуванням історичної політики та протидією фальсифікаціям історії [49, с. 55].

Публічна дипломатія та робота з громадянським суспільством стали важливими елементами комунікаційної стратегії. Україна активно залучала недержавних акторів — волонтерські організації, громадські об'єднання, діаспору — до просування національних інтересів на міжнародній арені. Громадянське суспільство відіграло ключову роль у формуванні позитивного іміджу України через особисті контакти, участь у міжнародних заходах та соціальні мережі. Українська діаспора в різних країнах світу організовувала масові акції підтримки, лобіювала прийняття проукраїнських рішень та збирала гуманітарну допомогу. Така багаторівнева система комунікацій дозволила досягти більшої достовірності та емоційного резонансу повідомлень про Україну [50].

Міжнародні рейтинги та індекси стали важливим показником ефективності комунікаційної політики України. За Глобальним індексом м'якої сили від Brand Finance, попри зростання впізнаваності України, її загальна репутація у 2023 році повернулася до рівня 2021 року. Погіршилося сприйняття України за такими показниками як легкість ведення бізнесу та культурна спадщина, що свідчить про необхідність корекції комунікаційної стратегії. Водночас Україна зберегла високі позиції за показниками політичної та дипломатичної впливовості, військової потужності та впізнаваності на міжнародній арені. Аналіз рейтингів показує, що найбільші виклики для України пов'язані з формуванням образу країни як привабливої для інвестицій та ведення бізнесу в постконфліктний період [46].

Виклики та недоліки комунікаційної політики України проявилися в кількох ключових аспектах. Експерти відзначають відсутність єдиного стратегічного бачення комунікацій, недостатню координацію між різними відомствами та брак проактивного підходу до інформаційних загроз. Особливо критично оцінюється втрата контролю над наративом щодо мобілізації та неефективна комунікація з внутрішньою аудиторією. Проблемою залишається

недостатня присутність України в інформаційному просторі країн Азії, Африки та Латинської Америки, де Росія зберігає сильні позиції. Також експерти вказують на необхідність розвитку кадрового потенціалу в сфері стратегічних комунікацій та створення системи підготовки фахівців [50].

Перспективи розвитку комунікаційної політики України пов'язані з необхідністю переходу від реактивної до проактивної моделі. Експерти наголошують на важливості розробки довгострокової стратегії комунікацій, яка б враховувала не лише поточні виклики війни, але й потреби постконфліктного відновлення. Ключовими напрямками мають стати розвиток цифрових платформ, посилення культурної дипломатії, робота з новими аудиторіями в країнах Глобального Півдня та підвищення медіаграмотності населення. Особливу увагу слід приділити формуванню образу України як надійного партнера та привабливої для інвестицій країни, що буде критично важливим для залучення ресурсів на відбудову [47].

Таблиця 2.1

Ключові елементи та результати комунікаційної політики України після повномасштабного вторгнення

Напрям комунікаційної політики	Основні інструменти та заходи	Досягнуті результати	Виявлені проблеми та виклики
Інноваційні формати дипломатії	Віртуальні виступи президента в парламентах 35 країн, візити іноземних лідерів до України	Безпрецедентний рівень політичної підтримки, 39 візитів глав держав у 2022 році	Недостатнє охоплення країн Глобального Півдня
Цифрова трансформація	Платформа UNITED24, додаток "Дія", соціальні мережі	Зібрано $325 млн через UNITED24, позиціонування України як технологічно прогресивної країни	Вразливість до дезінформації через Telegram та TikTok
Формування ключових наративів	Позиціонування України як форпосту демократії, акцент на героїзмі та стійкості	10% міжнародних публікацій містять національні бренд-атрибути України	Втрата контролю над наративом щодо мобілізації

Залучення фінансової допомоги	Комунікація економічних потреб, робота з міжнародними організаціями	Отримано понад $28 млрд допомоги у 2022 році	Нерівномірність надходження допомоги
Культурна дипломатія	Популяризація української культури, протидія культурним фальсифікаціям	Диверсифікація контенту про Україну в міжнародних медіа	Зниження показників культурної спадщини за індексом м'якої сили
Міжвідомча координація	Залучення різних державних органів, створення робочих груп	Ефективна синхронізація ключових меседжів	Недостатня координація, відсутність єдиної стратегії
Протидія дезінформації	Центр протидії дезінформації, моніторинг інформаційного простору	Викриття російських інформаційних операцій	Реактивний характер політики, відсутність проактивного підходу
Робота з громадянським суспільством	Залучення волонтерів, діаспори, недержавних організацій	Підвищення достовірності комунікацій через особисті контакти	Недостатня інституційна підтримка громадських ініціатив

Представлена таблиця систематизує основні напрями комунікаційної політики України після повномасштабного вторгнення Росії, демонструючи як досягнення, так і проблемні аспекти кожного напряму. Аналіз показує, що попри інноваційні підходи та значні успіхи в окремих сферах, українська комунікаційна політика потребує переходу від реактивної до проактивної моделі, посилення координації між різними акторами та розширення географічного охоплення аудиторій.

Узагальнюючи аналіз комунікаційної політики України після повномасштабного вторгнення, можна констатувати її еволюцію від кризового реагування до формування комплексної системи стратегічних комунікацій. Україна продемонструвала здатність до інноваційних підходів у міжнародних комунікаціях, створивши безпрецедентні формати взаємодії з глобальною аудиторією та ефективно використовуючи цифрові технології. Водночас

залишаються значні виклики, пов'язані з протидією дезінформації, розширенням географії підтримки та формуванням довгострокового позитивного іміджу країни. Успіх України в інформаційному протистоянні з Росією та збереження міжнародної підтримки залежатиме від здатності трансформувати комунікаційну політику з реактивної на проактивну, забезпечити ефективну координацію всіх акторів та адаптуватися до мінливого інформаційного середовища.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ

3.1 Світовий досвід організації стратегічних комунікацій: можливості для України

Світовий досвід організації стратегічних комунікацій демонструє різноманітність підходів до побудови ефективних систем впливу на цільові аудиторії та формування сприятливого інформаційного середовища. Аналіз міжнародних практик показує, що найуспішніші країни розглядають стратегічні комунікації не просто як інструмент передачі інформації, а як цілісну стратегію досягнення національних цілей. Згідно з дослідженням GLOBSEC, стратегічні комунікації являють собою холістичний підхід до комунікації, заснований на цінностях та інтересах, який охоплює все, що робить актор для досягнення цілей у конкурентному середовищі. Цей підхід передбачає довгострокові комплексні рішення та ефективні способи впливу на важливі дискурси у високо конкурентному інформаційному просторі. Ключовим елементом успіху є розуміння цільових аудиторій та забезпечення послідовного планування всіх комунікаційних зусиль [52].

Британська модель стратегічних комунікацій вважається однією з найбільш розвинених у світі та може слугувати важливим орієнтиром для України. У Великій Британії стратегічні комунікації визнані одним з чотирьох основних важелів державного управління поряд із законодавством, регулюванням та оподаткуванням. Government Communication Service координує діяльність усіх урядових комунікаторів та забезпечує єдність підходів до стратегічних повідомлень. Британці активно використовують поведінкові науки для підвищення ефективності комунікацій, створивши спеціальні підрозділи в ключових сферах державного управління. Важливим принципом є забезпечення інституційної пам'яті через довші терміни перебування на посадах керівників

комунікаційних департаментів, що гарантує спадковість та стабільність комунікаційних стратегій незалежно від зміни політичного керівництва [53].

Естонський досвід організації стратегічних комунікацій особливо цінний для України як країни, що також стикається з російською інформаційною агресією. Естонія визначила стратегічні комунікації як один з шести напрямків розвитку комплексної національної оборони у своєму національному плані. Країна дотримується принципу "аполітичної" комунікації, що означає незалежність інституційних комунікацій від інтересів конкретних політичних партій. Естонці приділяють особливу увагу комунікації мовами меншин для запобігання використанню цих груп у ворожих інформаційних операціях. Система підготовки кадрів включає регулярні тренінги для державних службовців, представників громадянського суспільства та медіа, що забезпечує єдність підходів до протидії дезінформації [52].

Американський підхід до стратегічних комунікацій характеризується масштабністю та технологічністю, але водночас демонструє певні системні проблеми, які можуть бути повчальними для України. США мають розгалужену мережу інституцій, включаючи Центр глобальної взаємодії при Державному департаменті та Агентство США з глобальних медіа. Проте відсутність центрального координуючого органу, подібного до колишнього Інформаційного агентства США (USIA), призводить до розпорошеності зусиль. Американські експерти відзначають надмірну бюрократизацію процесів погодження інформаційних кампаній, що знижує оперативність реагування на інформаційні виклики. Національна рада безпеки США здійснює надто жорсткий контроль над повідомленнями щодо Китаю, що часто гальмує ініціативи підпорядкованих департаментів [54].

Тайванська модель організації стратегічних комунікацій демонструє ефективність швидкого реагування на інформаційні загрози. Країна розробила принцип "2-2-2" для кризових комунікацій: відповідь на дезінформацію має бути підготовлена протягом 2 годин, обмежена 200 словами та супроводжуватися 2 зображеннями. Такий підхід дозволяє Тайваню ефективно протидіяти

китайським дезінформаційним кампаніям та підтримувати довіру громадян до державних інституцій. Тайвань також активно залучає громадянське суспільство до моніторингу інформаційного простору та виявлення дезінформації, створивши ефективну систему краудсорсингу для протидії інформаційним загрозам [52].

Шведський досвід організації стратегічних комунікацій відзначається системним підходом до розвитку суспільної стійкості. Швеція розглядає стратегічні комунікації як довгостроковий процес, що вимагає постійних інвестицій у розвиток спроможностей та регулярного оновлення стратегій відповідно до змін безпекового середовища. Країна створила спеціалізовані агентства для навчання державних службовців, представників громадянського суспільства та медіа принципам ефективних комунікацій. Шведська модель передбачає тісну співпрацю між державними інституціями та недержавними акторами, що дозволяє охопити широкі аудиторії та забезпечити достовірність повідомлень [52].

Канадський підхід до стратегічних комунікацій акцентує увагу на інтеграції зусиль різних державних інституцій та використанні сторітелінгу для емоційного зв'язку з аудиторією. Канада активно використовує особисті наративи та людські історії для гуманізації повідомлень та створення емоційних зв'язків з громадянами. Країна інвестує в комунікації місцевими мовами, включаючи мови корінних народів, що підвищує інклюзивність та ефективність державних повідомлень. Канадці також експериментують з новими форматами комунікацій, включаючи мистецькі проєкти та мультимедійні кампанії для донесення складних повідомлень у доступній формі [52].

Досвід країн НАТО у координації стратегічних комунікацій під час кризових ситуацій надає цінні уроки для України. Під час російсько-української війни союзники створили спеціальну Інформаційну комірку уряду Великобританії, яка об'єднала фахівців з оцінки та аналізу, протидії дезінформації та стратегічних комунікацій. Через активні мережі партнерів робочого рівня вдалося швидко координувати спільне бачення ситуації та

розробляти узгоджені підходи. Регулярні конференц-дзвінки з урядовими комунікаторами союзників, в яких брали участь до 150 осіб одночасно, забезпечували обмін експертизою та координацію повідомлень. Ця модель швидкої багатосторонньої координації може бути адаптована Україною для посилення власних комунікаційних зусиль [53].

Китайська модель стратегічних комунікацій, хоча й базується на авторитарних принципах, демонструє ефективність довгострокового планування та масштабного фінансування. Пекін інвестує величезні ресурси в розвиток медіа та формування аудиторій, послідовно просуваючи свої наративи протягом тривалого часу. Китай прагне досягти глобального лідерства через "дискурсивну владу", поступово переозначуючи світовий порядок через концепції глобальної безпеки, розвитку та цивілізаційних ініціатив. Хоча демократичні країни не можуть копіювати авторитарні методи, вони можуть навчитися у Китаю важливості довгострокового стратегічного мислення та системного підходу до формування наративів [54].

Інноваційні підходи до стратегічних комунікацій включають використання гумору та нестандартних форматів для підвищення залученості аудиторії. Країни Балтії успішно використовують гумор для протидії російській дезінформації, роблячи свої повідомлення більш запам'ятовуваними та вірусними. Литва створила серію сатиричних відео "Еміграційний музей", які висміювали російську пропаганду та набрали мільйони переглядів. Фінляндія розробила онлайн-гру для навчання громадян розпізнавати дезінформацію, поєднуючи розваги з освітою. Такі креативні підходи дозволяють охопити молодші аудиторії та підвищити ефективність комунікаційних кампаній [52].

Роль лідерства у стратегічних комунікаціях є критично важливою для успіху будь-якої кампанії. Світовий досвід показує, що ефективні лідери повинні володіти сильними комунікаційними навичками, бути готовими висловлюватися публічно та надихати довіру. Прем'єр-міністр Нової Зеландії Джасінда Ардерн продемонструвала майстерність кризових комунікацій під час терористичної атаки в Крайстчерчі та пандемії COVID-19, поєднуючи емпатію з чіткими діями.

Український президент Володимир Зеленський став прикладом ефективного комунікаційного лідерства під час війни, адаптуючи свої повідомлення до різних аудиторій та використовуючи особисту харизму для мобілізації міжнародної підтримки [53].

Цифрова трансформація стратегічних комунікацій відкриває нові можливості для охоплення аудиторій та підвищення ефективності повідомлень. Південна Корея успішно використовує K-pop та культурну дипломатію для покращення свого міжнародного іміджу, досягнувши феноменального успіху з BTS та іншими культурними експортами. Ізраїль розвинув потужну екосистему стартапів у сфері комунікаційних технологій, які допомагають державі ефективно протидіяти дезінформації. Сінгапур створив централізовану платформу для урядових комунікацій, яка забезпечує узгодженість повідомлень across всіх державних агенцій. Ці приклади демонструють важливість інвестицій у технологічні рішення для модернізації систем стратегічних комунікацій [55].

Вимірювання ефективності стратегічних комунікацій залишається викликом для багатьох країн, але передові практики показують важливість систематичного моніторингу та оцінки. Нідерланди розробили комплексну систему метрик для оцінки впливу урядових комунікацій, включаючи якісні та кількісні показники. Австралія використовує регулярні опитування громадської думки для відстеження змін у сприйнятті ключових урядових повідомлень. Норвегія впровадила систему "слабких сигналів" для раннього виявлення змін в інформаційному середовищі. Ці підходи дозволяють своєчасно коригувати комунікаційні стратегії та підвищувати їх ефективність [56].

Адаптація міжнародного досвіду до українського контексту вимагає врахування специфіки національної культури, інституційного середовища та безпекових викликів. Україна може запозичити британську модель централізованої координації комунікацій, естонський підхід до забезпечення інституційної пам'яті, тайванський принцип швидкого реагування та канадський акцент на сторітелінгу. Водночас важливо уникнути американської надмірної бюрократизації та розробити власну модель, яка відповідатиме українським

реаліям. Ключовими елементами української моделі мають стати гнучкість, адаптивність та здатність швидко реагувати на динамічні зміни безпекового середовища [52].

Таблиця 3.1

Моделі організації стратегічних комунікацій у різних країнах: ключові характеристики та можливості для України

Країна	Ключові інституційні особливості	Основні принципи та підходи	Сильні сторони для адаптації в Україні
Велика Британія	Government Communication Service координує всіх урядових комунікаторів; стратегічні комунікації - один з чотирьох важелів управління	Централізована координація, використання поведінкових наук, довші терміни керівників комунікацій	Системний підхід до координації, інституційна пам'ять
США	Розгалужена мережа інституцій без єдиного координуючого органу	Масштабність, технологічність, жорсткий контроль з боку Нацради безпеки	Технологічні рішення, мережева співпраця з союзниками
Естонія	Стратегічні комунікації - один з шести напрямків національної оборони	"Аполітична" комунікація, увага до меншин, системна підготовка кадрів	Протидія російській агресії, робота з меншинами
Тайвань	Принцип "2-2-2" для кризових комунікацій	Швидке реагування, краудсорсинг для виявлення дезінформації	Оперативність відповіді на дезінформацію
Швеція	Спеціалізовані агентства для навчання	Довгострокове планування, розвиток суспільної стійкості	Системний підхід до підготовки кадрів
Канада	Інтеграція зусиль різних інституцій	Сторітелінг, комунікації місцевими мовами, мистецькі проєкти	Емоційний зв'язок з аудиторією, інклюзивність
Китай	Масштабне фінансування медіа та формування аудиторій	Довгострокове планування, концепція "дискурсивної влади"	Стратегічне мислення, системність (без авторитарних методів)
Південна Корея	Культурна дипломатія через K-pop та розваги	М'яка сила через культурний експорт	Використання культури для покращення іміджу
Нідерланди	Комплексна система метрик ефективності	Систематичний моніторинг та оцінка впливу	Вимірювання результативності комунікацій

Фінляндія	Інноваційні освітні формати	Використання ігор для навчання медіаграмотності	Креативні підходи до протидії дезінформації

Представлена таблиця узагальнює ключові характеристики національних моделей стратегічних комунікацій різних країн світу та виділяє елементи, які можуть бути корисними для адаптації в українському контексті. Аналіз показує, що найбільш ефективні системи поєднують централізовану координацію з гнучкістю реагування, інвестують у розвиток кадрів та технологій, а також активно залучають громадянське суспільство до комунікаційних процесів.

Перспективи розвитку української системи стратегічних комунікацій на основі кращого світового досвіду включають створення централізованого координаційного органу, інвестиції в підготовку кадрів, розвиток технологічних рішень та поглиблення співпраці з громадянським суспільством. Україна вже продемонструвала здатність до інноваційних підходів у комунікаціях під час війни, і тепер важливо інституціоналізувати ці практики. Впровадження кращих міжнародних практик дозволить Україні побудувати стійку систему стратегічних комунікацій, здатну ефективно протидіяти інформаційним загрозам та просувати національні інтереси на міжнародній арені. Успіх цієї трансформації залежатиме від політичної волі, достатнього фінансування та готовності до постійного навчання та адаптації.

3.2 Перспективні напрями розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період

Перспективні напрями розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період визначатимуться необхідністю трансформації від воєнної риторики до наративу відновлення, примирення та модернізації. Україна зіткнеться з унікальним викликом переходу від мобілізаційної комунікації часів війни до конструктивної комунікації миру, що вимагатиме фундаментальної перебудови інституційної архітектури та комунікаційних підходів. Міжнародний

досвід постконфліктного відновлення країн, таких як Хорватія, Боснія і Герцеговина, Руанда та Колумбія, демонструє критичну важливість ефективних стратегічних комунікацій для успішної реінтеграції суспільства та відбудови держави. Україні доведеться розробити комплексну стратегію, яка поєднуватиме внутрішні комунікації, спрямовані на примирення та консолідацію суспільства, з зовнішніми комунікаціями, орієнтованими на підтримку міжнародної спільноти у процесі відбудови.

Інституційна реформа системи стратегічних комунікацій стане першочерговим завданням постконфліктного періоду. Досвід Центру протидії дезінформації при РНБО та координаційних механізмів воєнного часу потребуватиме адаптації до мирних умов. Необхідно буде створити постійно діючу національну агенцію стратегічних комунікацій, яка об'єднає функції координації, моніторингу, аналізу та планування комунікаційних кампаній. Ця агенція має забезпечити горизонтальну координацію між міністерствами та відомствами, вертикальну інтеграцію з регіональними та місцевими органами влади, а також систематичну взаємодію з громадянським суспільством. Важливим елементом інституційної реформи стане створення регіональних центрів стратегічних комунікацій, особливо в областях, які постраждали від окупації та бойових дій, для забезпечення ефективної комунікації на місцевому рівні[57, с. 109].

Цифрова трансформація державних комунікацій набуде особливого значення в постконфліктний період. Україна повинна використати свій потенціал ІТ-сектору для створення інноваційних платформ громадської участі, електронного урядування та зворотного зв'язку з населенням. Розширення функціоналу додатку "Дія" включатиме модулі для участі громадян у процесах відбудови, моніторингу використання коштів та оцінки якості відновлювальних проєктів. Необхідно створити єдину державну платформу для координації міжнародної допомоги, яка забезпечить прозорість розподілу ресурсів та залучення громадськості до контролю за їх використанням. Штучний інтелект та технології великих даних дозволять аналізувати настрої суспільства в режимі

реального часу та адаптувати комунікаційні стратегії відповідно до потреб різних регіонів та соціальних груп[58, с. 121].

Стратегія реінтеграції тимчасово окупованих територій вимагатиме особливо делікатного комунікаційного підходу. Досвід Хорватії після операції "Буря" та німецький досвід возз'єднання показують важливість уникнення тріумфалізму та акценту на примиренні. Україні необхідно розробити спеціальні комунікаційні програми для населення деокупованих територій, які включатимуть психологічну підтримку, інформування про можливості реінтеграції та протидію російським наративам. Ключовим елементом стане створення локальних медіа-платформ, які транслюватимуть об'єднуючі меседжі та сприятимуть відновленню довіри до української держави[59].

Міжнародний вимір стратегічних комунікацій у постконфліктний період фокусуватиметься на підтримці інтересу світової спільноти до процесу відбудови України. Досвід показує, що після завершення активної фази конфлікту міжнародна увага швидко згасає, що може призвести до зменшення фінансової та політичної підтримки. Україна повинна розробити довгострокову стратегію підтримки міжнародного інтересу через регулярне інформування про прогрес реформ, успішні проєкти відбудови та позитивні зміни в суспільстві. Необхідно створити мережу "амбасадорів відбудови" - авторитетних міжнародних діячів, які підтримуватимуть увагу до України на глобальному рівні. Важливим напрямком стане розвиток публічної дипломатії через культурні обміни, освітні програми та економічні партнерства.

Комунікаційна підтримка економічної відбудови стане критично важливим елементом залучення інвестицій та відновлення довіри бізнесу до України. Необхідно розробити комплексну стратегію позиціонування України як привабливої інвестиційної дестинації, яка включатиме демонстрацію успішних реформ, покращення бізнес-клімату та гарантії захисту інвестицій. Створення спеціалізованого агентства з просування інвестицій, подібного до польського PAIH(Polska Agencja Inwestycji i Handlu — Польська агенція інвестицій і торгівлі) або ірландського IDA(Industrial Development Agency — Агенція з розвитку

промисловості Ірландії), дозволить систематично працювати з потенційними інвесторами. Важливо буде розвивати секторальні комунікаційні стратегії для ключових галузей економіки — агробізнесу, IT, енергетики, інфраструктури — з урахуванням специфіки кожного сектору та цільових аудиторій інвесторів[60, с. 38].

Психологічний вимір постконфліктних комунікацій потребуватиме особливої уваги через масштабні травми, завдані війною українському суспільству. Необхідно розробити національну програму психологічної підтримки та соціальної адаптації, яка включатиме комунікаційний компонент для дестигматизації психологічної допомоги та заохочення людей звертатися за підтримкою. Досвід Ізраїлю та США у роботі з ветеранами та постраждалими від терактів може бути адаптований до українських реалій. Важливо створити позитивні наративи про майбутнє, які допоможуть суспільству подолати травми та знайти сили для відбудови. Комунікаційні кампанії повинні поєднувати визнання страждань з оптимістичним баченням майбутнього.

Освітній компонент стратегічних комунікацій у постконфліктний період включатиме масштабні програми підвищення медіаграмотності населення для протидії дезінформації та маніпуляціям. Фінський досвід інтеграції медіаосвіти в шкільну програму може стати моделлю для України. Необхідно розробити навчальні модулі для різних вікових груп, які навчатимуть критичному мисленню, розпізнаванню фейків та відповідальному споживанню інформації. Університети повинні запровадити спеціалізовані програми підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій, враховуючи специфіку постконфліктного середовища. Важливо створити систему підвищення кваліфікації для державних службовців, журналістів та представників громадянського суспільства.

Регіональний вимір стратегічних комунікацій вимагатиме диференційованого підходу до різних областей України з урахуванням їх специфіки та рівня постраждання від війни. Області, які зазнали окупації та руйнувань, потребуватимуть особливих комунікаційних стратегій, спрямованих на відновлення довіри до держави та подолання травм. Західні регіони, які

прийняли мільйони внутрішньо переміщених осіб, потребуватимуть комунікацій, орієнтованих на інтеграцію та запобігання соціальним конфліктам. Південні та східні області вимагатимуть особливої уваги до питань безпеки та економічного відновлення. Створення регіональних комунікаційних стратегій дозволить враховувати місцеву специфіку та підвищити ефективність державних повідомлень[1, с. 313].

Громадянське суспільство відіграватиме ключову роль у постконфліктних стратегічних комунікаціях як партнер держави та незалежний актор. Досвід воєнного часу показав ефективність волонтерських ініціатив та громадських організацій у комунікаціях. У постконфліктний період необхідно інституціоналізувати цю співпрацю через створення постійних механізмів консультацій та спільного планування комунікаційних кампаній. Грантові програми підтримки громадських комунікаційних ініціатив дозволять використати креативність та гнучкість третього сектору. Важливо забезпечити незалежність громадянського суспільства при одночасній координації зусиль для досягнення спільних цілей відбудови та примирення.

Протидія дезінформації залишатиметься актуальним завданням і в постконфліктний період, оскільки Росія продовжуватиме інформаційні атаки для дестабілізації України. Необхідно трансформувати воєнні механізми протидії дезінформації в постійно діючу систему моніторингу та реагування на інформаційні загрози. Створення національної системи фактчекінгу з залученням медіа, громадських організацій та академічної спільноти дозволить оперативно спростовувати фейки. Важливо розвивати превентивні механізми через підвищення стійкості суспільства до дезінформації. Міжнародна співпраця в протидії дезінформації набуде нового виміру через обмін досвідом та координацію зусиль з країнами, які також стикаються з російською інформаційною агресією[62, с. 181].

Культурна дипломатія стане потужним інструментом покращення міжнародного іміджу України в постконфліктний період. Успіх української культури під час війни створив унікальні можливості для просування

позитивного образу країни через мистецтво, літературу, музику та кіно. Необхідно розробити довгострокову стратегію культурної дипломатії, яка включатиме підтримку культурних обмінів, організацію виставок та фестивалів, просування українських митців на міжнародній арені. Створення Українського культурного фонду за моделлю British Council або Goethe-Institut дозволить систематично працювати над культурною присутністю України у світі. Важливо використати зростання інтересу до української культури для формування сталих культурних зв'язків.

Європейська та євроатлантична інтеграція вимагатиме специфічних комунікаційних стратегій для підтримки громадської думки як в Україні, так і в країнах-членах ЄС та НАТО. Досвід країн Центральної та Східної Європи показує важливість послідовної комунікації переваг інтеграції та реалістичного інформування про виклики. Необхідно розробити комунікаційні кампанії, які демонструватимуть прогрес України у виконанні критеріїв членства та позитивний внесок країни в європейську безпеку та економіку. Важливо працювати з громадською думкою в країнах-членах для підтримки розширення ЄС та НАТО. Створення мережі проукраїнських адвокатів у європейських столицях допоможе просувати інтереси України на політичному рівні.

Гендерний аспект постконфліктних комунікацій потребуватиме особливої уваги через зміну ролей жінок під час війни та необхідність забезпечення гендерної рівності в процесі відбудови. Жінки відіграли критичну роль у обороні країни, волонтерському русі та підтримці економіки, що має бути відображено в комунікаційних стратегіях. Необхідно забезпечити представленість жінок у публічному дискурсі про відбудову та врахування гендерної перспективи в усіх комунікаційних кампаніях. Досвід постконфліктних країн показує ризик повернення до традиційних гендерних ролей після війни, чому мають протидіяти цілеспрямовані комунікаційні зусилля.

Екологічний вимір комунікацій набуде важливості через масштабні екологічні наслідки війни та необхідність зеленої відбудови. Україна має можливість позиціонувати себе як країну, що відбудовується на принципах

сталого розвитку та зеленої економіки. Комунікаційні стратегії повинні підкреслювати екологічні аспекти відбудови, залучення зелених інвестицій та впровадження кліматичних технологій. Важливо використати міжнародний інтерес до кліматичної проблематики для залучення додаткової підтримки відбудови України. Створення "зеленого" іміджу України допоможе інтегруватися в європейські ініціативи Green Deal та залучити екологічно свідомих інвесторів[63].

Меморіальна політика та комунікації пам'яті стануть важливим елементом постконфліктного примирення та формування національної ідентичності. Необхідно розробити збалансований підхід до вшанування пам'яті жертв війни, який поєднуватиме скорботу з орієнтацією на майбутнє. Досвід меморіалізації в постконфліктних суспільствах показує важливість інклюзивного підходу, який враховує різні перспективи та досвіди війни. Створення національних місць пам'яті, музеїв та меморіалів має супроводжуватися комунікаційними кампаніями, які пояснюють їх значення та залучають громадськість до процесу меморіалізації. Важливо уникнути інструменталізації пам'яті для політичних цілей та забезпечити простір для різних наративів про війну.

Робота з молоддю стане критично важливим напрямком постконфліктних комунікацій, оскільки саме молоде покоління буде основним рушієм відбудови країни. Необхідно розробити спеціальні комунікаційні стратегії для різних вікових груп молоді, враховуючи їх специфічні потреби та канали комунікації. Використання соціальних мереж, інфлюенсерів та сучасних форматів контенту дозволить ефективно доносити важливі меседжі. Програми молодіжного лідерства, освітні ініціативи та можливості для самореалізації мають бути в центрі комунікаційних зусиль. Важливо залучити молодь до процесів прийняття рішень щодо майбутнього країни та забезпечити їх голос у публічному дискурсі.

Наукова та експертна спільнота відіграватиме важливу роль у формуванні комунікацій у постконфліктний період. Необхідно створити механізми регулярного залучення науковців та експертів до розробки комунікаційних стратегій та оцінки їх ефективності. Дослідження громадської думки,

соціологічні опитування та аналіз медіа-контенту мають стати основою для прийняття комунікаційних рішень. Розвиток української школи стратегічних комунікацій через університетські програми та дослідницькі центри забезпечить кадровий потенціал для майбутнього. Важливо інтегрувати українських дослідників у міжнародні академічні мережі для обміну досвідом та підвищення якості досліджень.

Фінансове забезпечення стратегічних комунікацій у постконфліктний період вимагатиме значних інвестицій та диверсифікації джерел фінансування. Державний бюджет має передбачати достатнє фінансування для базових функцій стратегічних комунікацій, але важливо також залучати міжнародну технічну допомогу, гранти та приватні інвестиції. Створення ендавменту для підтримки незалежних медіа та громадських комунікаційних ініціатив забезпечить сталість фінансування. Механізми державно-приватного партнерства можуть бути використані для фінансування великих комунікаційних проєктів. Важливо забезпечити прозорість використання коштів та регулярну оцінку ефективності інвестицій у комунікації.

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрями розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період

Напрям розвитку	Ключові завдання	Очікувані результати	Необхідні ресурси та умови
Інституційна реформа	Створення національної агенції стратегічних комунікацій, регіональних центрів, механізмів координації	Ефективна система управління комунікаціями на всіх рівнях	Політична воля, законодавча база, фінансування
Цифрова трансформація	Розвиток платформ е-урядування, AI-аналітика, єдина платформа координації допомоги	Підвищення прозорості та ефективності комунікацій	IT-інфраструктура, кадри, інвестиції в технології
Реінтеграція територій	Спеціальні програми для деокупованих територій, локальні медіа, діалогові платформи	Відновлення довіри населення до держави	Делікатність підходів, ресурси для локальних проєктів

Міжнародне позиціонування	Мережа "амбасадорів відбудови", підтримка інтересу донорів, публічна дипломатія	Стала міжнародна підтримка процесу відбудови	Дипломатичні ресурси, креативні кампанії
Економічні комунікації	Агентство просування інвестицій, секторальні стратегії, демонстрація реформ	Залучення інвестицій для відбудови	Реальні економічні реформи, професійні команди
Психологічна підтримка	Національна програма психологічної допомоги, дестигматизація, позитивні наративи	Подолання травм війни, соціальна адаптація	Кваліфіковані психологи, медіа-кампанії
Освітні програми	Медіаграмотність у школах, університетські програми, тренінги для службовців	Підвищення стійкості суспільства до маніпуляцій	Освітня реформа, підготовка викладачів
Протидія дезінформації	Національна система фактчекінгу, моніторинг загроз, міжнародна співпраця	Зниження впливу ворожої пропаганди	Технології моніторингу, експертні команди
Культурна дипломатія	Український культурний фонд, міжнародні фестивалі, підтримка митців	Покращення іміджу України у світі	Фінансування культури, мережа культурних центрів
Європейська інтеграція	Комунікація переваг членства в ЄС/НАТО, робота з громадською думкою в країнах-членах	Підтримка євроінтеграційних процесів	Експертиза, лобістські мережі

Ця таблиця систематизує основні напрями розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період, визначаючи ключові завдання, очікувані результати та необхідні умови для їх реалізації. Вона демонструє комплексність завдань, що стоятимуть перед Україною, та необхідність системного підходу до трансформації комунікаційної політики держави.

Узагальнюючи перспективи розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період, можна констатувати необхідність фундаментальної трансформації від реактивної воєнної моделі до проактивної стратегії відбудови та розвитку. Успіх цієї трансформації залежатиме від здатності держави створити ефективну інституційну архітектуру, залучити достатні ресурси, забезпечити широку суспільну участь та адаптувати кращий міжнародний досвід до українських реалій. Стратегічні комунікації мають стати не просто

інструментом інформування, а ключовим механізмом суспільної консолідації, міжнародної підтримки та успішної реалізації амбітних планів постконфліктного відновлення України. Головним викликом буде збереження єдності суспільства при переході від спільної боротьби проти агресора до складних процесів відбудови, що вимагатиме особливої уваги до інклюзивності, діалогу та орієнтації на майбутнє в усіх комунікаційних зусиллях.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження стратегічних комунікацій України в міжнародному інформаційному просторі в умовах війни було досягнуто поставлену мету та виконано всі визначені завдання. Комплексний аналіз дозволив виявити ключові виклики, оцінити ефективність існуючих підходів та обґрунтувати перспективні напрями розвитку стратегічних комунікацій у постконфліктний період.

Теоретичний аналіз концептуальних підходів до визначення стратегічних комунікацій показав їх еволюцію від суто військового інструменту до комплексного явища, що поєднує елементи публічної дипломатії, інформаційної політики, маркетингу та психології. Сучасне розуміння стратегічних комунікацій передбачає цілеспрямовану, скоординовану діяльність з формування інформаційного середовища для досягнення довгострокових цілей держави. Дослідження виявило, що в умовах гібридної війни стратегічні комунікації набувають особливого значення, стаючи повноцінною зброєю, здатною впливати на перебіг конфлікту не менш ефективно, ніж традиційні військові засоби.

Аналіз інституційної структури та правового забезпечення стратегічних комунікацій України продемонстрував значний прогрес у формуванні системи протидії інформаційним загрозам з 2014 року. Створено базову нормативно-правову базу, сформовано мережу спеціалізованих інституцій, налагоджено механізми координації між різними відомствами. Водночас виявлено проблеми фрагментарності системи, недостатньої координації та відсутності єдиного стратегічного бачення. Ключовими інституціями системи є Центр протидії дезінформації при РНБО, профільні департаменти міністерств та відомств, Національна рада з питань телебачення і радіомовлення.

Дослідження комунікаційної політики України після повномасштабного вторгнення виявило кардинальну трансформацію підходів до міжнародних комунікацій. Україна продемонструвала здатність до інноваційних рішень,

створивши безпрецедентні формати взаємодії з глобальною аудиторією та ефективно використовуючи цифрові технології. Віртуальні виступи президента Зеленського в парламентах 35 країн, запуск платформи UNITED24, активне використання соціальних мереж дозволили підтримувати увагу світової спільноти та залучати значну міжнародну допомогу. Водночас аналіз показав проблеми реактивного характеру комунікацій, недостатньої координації та втрати контролю над окремими наративами.

Вивчення світового досвіду організації стратегічних комунікацій дозволило виявити кращі практики, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Британська модель централізованої координації, естонський досвід протидії російській агресії, тайванський принцип швидкого реагування, американські технологічні рішення, канадський акцент на сторітелінгу – всі ці елементи можуть збагатити українську практику. Ключовими уроками є важливість довгострокового планування, інвестицій у кадри та технології, залучення громадянського суспільства та використання поведінкових наук для підвищення ефективності комунікацій.

Обґрунтування перспективних напрямів розвитку стратегічних комунікацій України в постконфліктний період показало необхідність фундаментальної трансформації від воєнної моделі до стратегії відбудови та розвитку. Ключовими напрямами визначено: інституційну реформу з створенням національної агенції стратегічних комунікацій; цифрову трансформацію державних комунікацій; розробку спеціальних стратегій для реінтеграції деокупованих територій; підтримку міжнародного інтересу до процесу відбудови; комунікаційну підтримку економічного відновлення; програми психологічної підтримки суспільства; розвиток освітніх ініціатив з медіаграмотності; посилення культурної дипломатії.

Практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічних комунікацій України включають:

1. Створення централізованого органу координації стратегічних комунікацій з чіткими повноваженнями та достатнім фінансуванням.

2. Розробка довгострокової стратегії стратегічних комунікацій з урахуванням переходу до постконфліктного періоду.
3. Інвестиції в технологічні рішення для моніторингу інформаційного простору, аналізу даних та автоматизації процесів.
4. Розвиток системи підготовки кадрів через університетські програми, тренінги та міжнародні стажування.
5. Посилення співпраці з громадянським суспільством через грантові програми та спільні проєкти.
6. Диверсифікація географії комунікаційних зусиль з особливою увагою до країн Глобального Півдня.
7. Створення механізмів оцінки ефективності комунікаційних кампаній на основі даних та evidence-based підходів.
8. Розробка спеціальних комунікаційних програм для вразливих груп населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб та мешканців деокупованих територій.

Апробація основних положень дослідження може бути здійснена через пілотні проєкти в окремих регіонах України, співпрацю з міжнародними організаціями та участь у міжнародних конференціях зі стратегічних комунікацій. Результати дослідження можуть бути використані Офісом Президента України, Міністерством закордонних справ, Міністерством культури та стратегічних комунікацій, Центром протидії дезінформації при РНБО та іншими державними інституціями для вдосконалення комунікаційної політики.

Подальші дослідження у цій сфері можуть зосередитися на детальному аналізі ефективності окремих комунікаційних кампаній, розробці методології оцінки впливу стратегічних комунікацій на громадську думку, вивченні регіональних особливостей сприйняття української проблематики в різних країнах світу. Особливої уваги заслуговує дослідження психологічних аспектів постконфліктних комунікацій та механізмів суспільного примирення через комунікаційні інструменти.

Таким чином, стратегічні комунікації України в умовах війни продемонстрували як значні досягнення, так і системні проблеми, які потребують вирішення. Успішна трансформація комунікаційної системи в постконфліктний період стане ключовим фактором ефективної реінтеграції суспільства, залучення міжнародної підтримки для відбудови та інтеграції України до європейського та євроатлантичного простору. Головним викликом залишається перехід від реактивної моделі воєнного часу до проактивної стратегії мирного розвитку, що вимагатиме політичної волі, достатніх ресурсів та залучення кращого світового досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Paul, Christopher. *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. Bloomsbury Publishing USA, 2011.
2. Tatham S. *Strategic Communication: A Primer*. Advanced Research and Assessment Group. S Tatham. British Defence Academy, 2008. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008_Dec.pdf
3. Helmus, Todd C., Christopher Paul, and Russell W. Glenn. *Enlisting Madison Avenue: The marketing approach to earning popular support in theaters of operation*. Vol. 607. Rand Corporation, 2007.
4. Melissen, Jan. *The new public diplomacy*. Palgrave, 2005.
5. Snow, Nancy. Public diplomacy and propaganda: Rethinking diplomacy in the age of persuasion. *E-international Relations*. 2012. С. 1–3.
6. Potter, Evan H. *Cyber-diplomacy: Managing foreign policy in the twenty-first century*. McGill-Queen's Press-MQUP, 2002.
7. Samansky, Arthur W. Successful Strategic Communications Plans Are Realistic, Achievable, and Flexible. *Public Relations Quarterly*. 2003. Vol. 48, No. 2.
8. Abdallah-Pretceille, M. *Former et éduquer en contexte hétérogène: Pour un humanisme du divers*. Paris : Economica, 2003. 256 c.
9. Gulbrandsen, I. T., Just, S. N. *Strategizing Communication: Theory and Practice*. London : Routledge, 2016.
10. Inoue, T. *Public Relations in Hyper-globalization: Essential Relationship Management – A Japan Perspective*. London : Routledge, 2018. 220 c.
11. Cornish, Paul, Julian Lindley-French, and Claire Yorke. *Strategic communications and national strategy*. Chatham House, The Royal Institute of International Affairs, 2011.
12. Altheide, David L. Media logic and political communication. *Political Communication*. 2004. Vol. 21, No. 3. С. 293–296.

13. Winkler, Peter, and Michael Etter. Strategic communication and emergence: A dual narrative framework. *Future directions of strategic communication*. Routledge, 2020. С. 54–70.
14. Gdula, M. Komunikacja strategiczna jako układ instytucjonalny: ramy i wyzwania. *Media Publiczne i Demokracja* / ред. K. Filas. Warszawa : UW Wydawnictwo, 2022. С. 45–68.
15. Gleick J. Information Theory and Strategic Communications: A Cybernetic Approach. *Santa Fe Institute Papers*. 2019. Vol. 42, № 3. С. 234–278.
16. Botan, C., Soto, F. A semiotic approach to the internal functioning of publics: Implications for strategic communication and public relations. *Public Relations Review*. 1998. Vol. 24, Issue 1. С. 21–44.
17. Harwell M. C., Molleda J. L., Jackson C. A. Establishing a Common Framework for Strategic Communications in Ecosystem-Based Management and the Natural Sciences. *Ecosystem-Based Management, Ecosystem Services and Aquatic Biodiversity*. New York : Springer, 2020. С. 117–142.
18. Hoffman, Frank G. Hybrid warfare and challenges. *Strategic Studies*. Routledge, 2014. С. 329–337.
19. Teperik, Dmitri. 17. The Nexus of Cognitive Resilience. *THE PARADOX OF POWER: Ukraine's Struggle, Russia's Dilemmas and Global Consequences*. 2024. С. 226.
20. Górka-Winter, Beata, and Marek Madej, eds. *NATO member states and the new strategic concept: an overview*. Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, 2010.
21. Helmus, T. C., Cohen, R. S., Nader, A., Radin, A., Magnuson, M., & Migacheva, K. *Modern political warfare. Current practises and possible responses*. 2018.
22. Jantunen, Saara. Strategic Communication and Revolution in Military Affairs: Describing Actions and Effects. *European Conference on Cyber Warfare and Security*. Academic Conferences International Limited, 2011.
23. Reed, Scott, et al. A generalist agent. *arXiv preprint arXiv:2205.06175*. 2022.
24. Pakalniškis, Vytautas, and Vaidas Jurkevičius. Apparent authority in positive law and court practice. *Jurisprudencija*. 2011. Vol. 18, No. 4. С. 1443–1466.

25. Margulies, Peter. Sovereignty and cyber attacks: Technology's challenge to the law of state responsibility. *Melbourne Journal of International Law*. 2013. Vol. 14, No. 2. С. 496–519.
26. Daniel J., Eberle J. Speaking of hybrid warfare: Multiple narratives and differing expertise in the 'hybrid warfare' debate in Czechia. *Cooperation and Conflict*. 2021. Vol. 56, № 4. С. 432–453.
27. Kandelaki, Salome. Euroscepticism and religion in Georgian far-right groups' political agenda. *Georgian Institute of Politics (GIP)*. 2021.
28. Baldwin G. The Image and the Perception: Gender-responsive Strategic Communications in EU Civilian CSDP Missions. *SIPRI Policy Brief*. Stockholm : SIPRI, 2024. С. 1–20.
29. Holtzhausen, Derina, and Ansgar Zerfass. Strategic Communication: Opportunities and Challenges of the Research Area 1. *The Routledge handbook of strategic communication*. 2014. С. 3–17.
30. Woolcock, Stephen. State and Non-State Actors. *The New Economic Diplomacy*. Routledge, 2017. С. 59–78.
31. Seah, Melody, and Ming Huei Hsieh. Impact of leader adaptability on organizational change and adaptation: the case of Savecom Communication. *Journal of Asia Business Studies*. 2015. Vol. 9, No. 3. С. 213–231.
32. Коцан, Наталія Несторівна. Публічна дипломатія як складова стратегічних комунікацій ЄС. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень*. Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024.
33. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України. *Верховна рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text
34. Про створення Центру протидії дезінформації : рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015525-21#Text

35. Про інформацію : Закон України від 1992 р. № 48. *Верховна рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text
36. Про національну безпеку України : Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2018. № 31. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text
37. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України" : Указ Президента України. *Верховна рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text
38. Про Стратегію воєнної безпеки України : рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року. *Верховна рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0022525-21#Text
39. Про Стратегію інформаційної безпеки : рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text
40. Департамент комунікацій та публічної дипломатії. *Міністерство закордонних справ*. URL: https://mfa.gov.ua/pro-ministerstvo/struktura/strukturni-pidrozdili/politichnij-departament
41. Державний комітет телебачення і радіомовлення України. *Держкомтелерадіо*. URL: https://comin.gov.ua/
42. Про національну раду. *Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення*. URL: https://webportal.nrada.gov.ua/pro-natsionalnu-radu/
43. Про СБУ. *Служба безпеки України*. URL: https://ssu.gov.ua/istoriia-ssu
44. Про інститут. *Український інститут національної пам'яті*. URL: https://uinp.gov.ua/pro-instytut
45. Децик, О. П. Державний механізм координації діяльності суб'єктів публічної дипломатії в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30, № 69. С. 59–66.

46. Черненко, Т. Стан впровадження публічної дипломатії як складової системи стратегічних комунікацій. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2021. № 12. С. 1–5.
47. Brand Ukraine. Звіт про сприйняття України у світі 2023. URL: https://brandukraine.org.ua/documents/148/UA_Ukraines_Global_Perception_Report_2023.pdf (дата звернення: 16.05.2025).
48. Шелест Г., Максак Г. Перший рік воєнної дипломатії: аналіз сильних та слабких сторін. *Європейська правда*. 2023. URL: https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/05/29/7162586/ (дата звернення: 16.05.2025).
49. Цурканова І. Імідж України в умовах війни та міжнародна політична підтримка. *Грані*. 2023. № 6. URL: https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1888/1855 (дата звернення: 16.05.2025). DOI: https://doi.org/10.15421/172353.
50. Соловйова Ю. Є., Грущенко А. В. Промоція іміджу України періоду повномасштабного вторгнення: аспекти та медіа-інструментарій. *Прикладні соціально-комунікаційні технології*. 2023. № 4. С. 55–62. URL: https://philol.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/4_2023/55.pdf (дата звернення: 16.05.2025). DOI: https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.4/55.
51. Айвазовська О. Комунікаційна політика держави зараз дуже хаотична та реакційна. *Громадянська мережа ОПОРА*. 2023. URL: https://oporaua.org/vybory/komunikaciyna-politika-derzhavi-zaraz-duzhe-haotichna-ta-reakciyna-25372 (дата звернення: 16.05.2025).
52. Klingová K. From Words to Action: Best Practices in Strategic Communication. *GLOBSEC*. 2024. URL: https://www.globsec.org/what-we-do/publications/words-action-best-practices-strategic-communication (дата звернення: 16.05.2025).
53. Government Communication Service (UK). PITCH: Strategic Communication as a Tool of Global Influence. London: Government Communication Service, 2023.

URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/pitch-strategic-communication-as-a-tool-of-global-influence/ (дата звернення: 16.05.2025).

54. The US Needs a Better Strategic Narrative or It Will Cede Influence to China. *Financial Times*. 2023. URL: https://www.ft.com/content/b5987c48-cdb1-44f9-bf9c-55f6fe20ba12 (дата звернення: 16.05.2025).
55. The Power of Strategic Communication in Diplomacy. *Modern Diplomacy*. 2025. URL: https://moderndiplomacy.eu/2025/03/05/the-power-of-strategic-communication-in-diplomacy/ (дата звернення: 16.05.2025).
56. Lancefield D. How to Communicate Your Company's Strategy Effectively. *Harvard Business Review*. 2022. URL: https://hbr.org/2022/11/how-to-communicate-your-companys-strategy-effectively (дата звернення: 16.05.2025).
57. Фица, В. М. Інституційне забезпечення створення кібервійськ в Україні. *Інформація і право*. 2021. № 3 (38). С. 109–114.
58. Бутник, О. О. Цифрова трансформація державного управління як механізм економічного відновлення України. *Редакційна колегія*. 2025. С. 121.
59. Авер'янова, Н. М., Воропаєва Т. С. Стратегія «розумної сили» як основа для припинення збройного конфлікту в Україні та реінтеграції окупованих територій. *Hileya: Scientific Bulletin/Gileya*. 2019.
60. Гонта, С. В. Особливості національної інноваційної системи Ірландії. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства* : збірник тез І Міжнародної науково–практичної конференції (м. Чернігів, 9 листопада 2018 р.) / Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів, 2018. С. 38.
61. Косач, І. А., Маргасова В. Г., Руденко О. М. Публічне управління національною безпекою: регіональний вимір. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 313–318.
62. Літвінчук, І. С. Дезінформація в соціальних мережах: алгоритми протидії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2023. Т. 34, № 73. С. 181–186.

63. Кицюк І., Науменко Н., Присяжнюк В. *Європейський зелений курс: можливості та наслідки для українського бізнесу*. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3048 (дата звернення: 15.06.2025).

ЗГОДА здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Данюк Дар'я Сергіївна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу.
Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота «**Стратегічні комунікації України у міжнародному інформаційному просторі: виклики війни**» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (РепозитаріїДУЕТ) та ознайомлена з умовами такого розміщення.

Дата : 16.06.2025 Підпис