

УДК 351.86:659.3



СУТНІСТЬ І ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

М. Г. Шклярук,
аспірант кафедри публічного управління та публічної служби,
Національна академія державного управління при Президентові України

У статті здійснено аналіз визначень та основних характеристик стратегічних комунікацій, а також офіційних документів, які їх стосуються. Виокремлено компоненти системи стратегічних комунікацій, ефективне поєднання яких уможливило розробку концепції протидії гібридній війні. Запропоновано низку заходів щодо вдосконалення системи стратегічних комунікацій.

З'ясовано, що призначення стратегічних комунікацій у системі державного управління полягає у формуванні стійкого політичного іміджу державотворців, системи духовно-культурних цінностей у країні тощо. Наголошено на тому, що державні стратегічні комунікації повинні стати потужним засобом підвищення довіри громадян до уряду, визначальним у процесі побудови політичного іміджу держави.

За результатами емпіричного дослідження стратегічні комунікації визначено як інструмент, за допомогою якого формується соціальне середовище, що дає змогу легітимізувати абсолютно різні ідеологічні конструкти.

Ключові слова: стратегічні комунікації, державне управління, інформаційний вплив, національна безпека.

М. Н. Shkliaruk,
Post-graduate Student, Chair of Public Administration and Public Service,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

ESSENCE AND CONTENT OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

The author analyzes the definitions and key characteristics of strategic communications, as well as official documents related to strategic communications. The components of strategic communications system are highlighted. The effective combination of these components makes it possible to formulate the concept of counteraction to the hybrid war. A number of measures have been proposed to improve the strategic communications system.

It is proved that the essence of strategic communications in the system of public administration lies in the formation of a stable political image of state creators, system of spiritual and cultural values in the country, etc.; state strategic communications should become a powerful means to increase citizens' trust in the government and crucial in building the political image of the state.

The publication analyzes an empirical study, the results of which show that strategic communications are considered as a tool by which such social environment is formed that allows the legitimization of completely different ideological constructs. **Key words:** strategic communications, public administration, information influence, national security.

М. Г. Шклярук,
аспірант кафедри публічного управління та публічної служби,
Національная академія державного управління при Президенте України

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье осуществлен анализ определений и основных характеристик стратегических коммуникаций, а также официальных документов, касающихся их. Выделены компоненты системы стратегических коммуникаций, эффективное сочетание которых позволяет разработать концепцию противодействия гибридной войне. Предложен ряд мер по совершенствованию системы стратегических коммуникаций.

Установлено, что назначение стратегических коммуникаций в системе государственного управления заключается в формировании устойчивого политического имиджа творцов государства, системы духовно-культурных ценностей в стране и т.п.; сделан акцент на том, что государственные стратегические коммуникации должны стать мощным средством повышения доверия граждан к правительству, определяющим в процессе построения политического имиджа государства. По результатам эмпирического исследования стратегические коммуникации определены как инструмент, с помощью которого формируется социальная среда, позволяющая легитимизировать абсолютно разные идеологические конструкты.

Ключевые слова: стратегические коммуникации, государственное управление, информационное влияние, национальная безопасность.

© Шклярук М. Г., 2018

Постановка проблеми. Напруженість у між-державних відносинах, особливості суспільних перетворень як на міжнародному рівні, так і в Україні актуалізували питання підвищення ролі стратегічних комунікацій у системі державного управління.

Як свідчить аудит комунікаційних ресурсів міністерств, окреслені проблеми сьогодні в Україні поглиблюються. Це зумовлено тим, що відсутня єдина система комунікаційного менеджменту в уряді; чинне законодавство та більшість державних процедур не відображають сучасних потреб; немає загальної функції стратегічних комунікацій, більшість функціональних обов'язків спеціалістів зводиться до тактичних дій, які частіше реактивні та спрямовані на розв'язання поточних проблем. Не здійснюються прогнозування та стратегічне планування, що базуються на запиті від громадськості; відсутні або не налагоджені внутрішня комунікація та співпраця між відділами, деякі міністерства не намагаються встановити комунікацію та співпрацювати з іншими міністерствами; міністерства орієнтовані на донесення своїх повідомлень, які інколи не корелюються зі стратегією чи політикою уряду, що призводить до дуже низької обізнаності щодо останніх; немає цілісної системи передачі знань та навичок, єдиних баз даних – кожна команда все починає з нуля; існуюча система заохочень та мотивації персоналу не спонукає до впровадження необхідних змін.

Показовим є те, що у Плані пріоритетних дій уряду на 2016 рік, затвердженому розпорядженням Кабінету Міністрів України (КМУ) від 27 травня 2016 р. № 418-р, наголошено на тому, що існуюча система урядових, стратегічних та кризових комунікацій державних органів є неефективною, неповороткою та не відповідає вимогам часу. Крім того, відсутні: послідовна комунікація КМУ з населенням щодо реформ; комплексний підхід щодо соціальних інформаційних кампаній; внутрішня комунікація органів влади щодо спільних цілей [10].

Ключовим завданням держави на найближчу перспективу є налагодження та забезпечення на належному рівні комунікацій як у самих міністерствах, відомствах та між ними, так і комунікації із суспільством у цілому [12].

Викладене вище й зумовлює актуальність досліджуваної проблеми.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання стратегічних комунікацій є предметом уваги провідних як

українських, так і зарубіжних науковців і науково-експертних центрів.

Формуванню сучасного бачення ролі стратегічних комунікацій у системі державного управління сприяли, зокрема, праці таких учених, як А.Баровська, Т.Безверхнюк, Д.Дубов, Ю.Кальниш, О.Кушнір, В.Ліпкан, І.Пантелейчук, Г.Почепцов та ін.

Докладний аналіз передумов становлення системи стратегічних комунікацій у державному управлінні здійснений експертом Інституту стратегічних комунікацій громадської організації “Глобальна організація союзницького лідерства” Т.Сивак [12].

Особливо ґрунтовними і цінними є окреслені В.Ліпканом завдання національної системи стратегічних комунікацій і шляхи вдосконалення цієї системи в протидії гібридній війні проти України. В Україні, як вважає експерт, поки не існує Концепції розвитку стратегічних комунікацій і стратегії протидії гібридній війні [7].

Д.Дубов, розглядаючи проблеми концептуалізації та практичної реалізації стратегічних комунікацій, зазначає, що сьогодні ми перебуваємо на важливому етапі – формування моделі побудови системи стратегічних комунікацій, але до самої побудови системи повноцінно ще навіть не приступили [3, с. 19].

Важливими в контексті досліджуваної проблеми є доповіді “Стаючи кращими у стратегічних комунікаціях” (RAND Corporation) і “Стратегічні комунікації та національна стратегія” (Chattem House) [16; 17].

Установлено, що в наукових розвідках, що стосуються досліджуваної теми, сутність поняття “стратегічні комунікації в системі державного управління” розкрито не повністю.

Формулювання цілей (мети) статті. Метою статті є аналіз сутності стратегічних комунікацій у системі державного управління, а також більш ґрунтовне розкриття змісту таких компонентів стратегічних комунікацій, як зв'язки з громадськістю, публічна дипломатія та зв'язки зі ЗМІ.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Стратегічні комунікації на нинішньому етапі історичного розвитку покладені в основу забезпечення національної безпеки України в цілому й реалізації державних інтересів, зокрема в інформаційній сфері, а до здійснення такого процесу залучені не лише суб'єкти стратегічних комунікацій, а й суб'єкти з інших сфер діяльності [6].

Український дослідник Є.Романенко наголошує, що в сучасних умовах стратегічна комунікація в системі державного управління стає

особливо результативною, оскільки передбачає реалізацію трьох основних цілей: передачу інформації, трансформацію позиції громадськості у ставленні до державно-управлінських інституцій та зміну поведінки громадянина. Це відкриває нові можливості для участі громадськості в процесах формування та реалізації державної політики, що дає змогу зробити її більш відкритою, прозорою та демократичною [11; с. 5–6]. Зауважимо, що невідворотність цього процесу було передбачено у працях вітчизняного класика у сфері стратегічних комунікацій Г.Почепцова, який, зокрема, ще у 2009 р. зазначав, що “ми не встигли вибудувати відкритість влади, як ситуація знову змінюється: населення більш зацікавлене в підзвітності, підпорядкованості влади” [4, с. 20].

Завдання щодо прозорості та ефективності управлінських рішень є першочерговими для сучасного українського суспільства, яке, протидіючи військовій агресії з боку Росії, проголосило курс на європейську інтеграцію, докорінну реформу державного управління та залучення громадськості до процесів ухвалення управлінських рішень.

В Аналітичній доповіді до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році” зазначено, що комунікація є невід’ємним складником функціонування сучасних демократичних режимів:

- по-перше, уможлиблюючи участь громадськості в ухваленні рішень і контроль за діями влади;

- по-друге, являючи собою процес двостороннього обміну повідомленнями, забезпечуючи відкритість влади для громадськості і навпаки, громадськості для влади;

- по-третє, викликаючи довіру громадян до влади та надаючи владі можливість отримати підтримку;

- по-четверте, набуваючи ознак інструменту, що стабілізує суспільні відносини [1, с. 200].

Керівник Інституту стратегічних комунікацій “Глобальна організація союзницького лідерства” В.Ліпкан вважає, що стратегічні комунікації в суспільстві знань перетворюються в системоутворюючу складову сучасної цивілізації та виступають умовою її глобальних (причому варіативних) трансформацій.

Водночас адаптація технологій стратегічних комунікацій до соціокомунікативних структур та спроможностей суспільства й держави є необхідною складовою їх успішного функціонування, вагомим чинником розвитку суспільства. З огля-

ду на це дослідник пропонує розглядати стратегічні комунікації як окремий напрям державного управління на сучасному етапі історичного розвитку та як узгоджені й скоординовані урядом держави можливості інституціональної структури та інститутів громадянського суспільства, спрямовані на досягнення розуміння цільової аудиторії з метою створення, сприятливих умов для розвитку з урахуванням національних цінностей легітимованих національних інтересів, політики та цілей держави шляхом використання узгоджених концепцій, стратегій, доктрин і програм, планів, тем, меседжів, смислів, наративів і продуктів, поєднаних та синхронізованих з діями, можливостями, спроможностями та потенціалом усіх елементів системи державного управління [8].

Є.Тихомирова у статті “Стратегічні комунікації ЄС: інституціональний вимір” зазначає, що стратегічні комунікації мають важливе значення для забезпечення швидких фактичних відповідей на запити громадськості і підвищення рівня її поінформованості про гібридні загрози, є основним фактором забезпечення соціальної стабільності. Стратегічна комунікація повинна повною мірою використовувати медіа, як традиційні – друковані ЗМІ, візуальні та аудіомедіа, так і інтернет-ЗМІ та соціальні мережі. Крім того, держави-члени, щоб викрити гібридні загрози, повинні розробити координаційні механізми стратегічних комунікацій для трактування і обліку дезінформації [14, с. 103–112].

Відповідно до Указу Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 “Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” стратегічні комунікації є дієвим інструментом удосконалення системи державного управління, формування міжнародного іміджу тощо. Президент України зазначив, що “...програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі фокусуватиметься на забезпеченні інституційної спроможності для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій” [15].

Проведений Апаратом Ради національної безпеки і оборони України та Національним інститутом стратегічних досліджень навесні 2016 р. Функціональний аналіз стану розвитку сфери стратегічних комунікацій дав змогу запропонувати низку заходів щодо її вдосконалення:

- ухвалити рамковий документ, яким визначити суб’єктів реалізації, загальну систему та механізм координування стратегічних комунікацій. Це видається більш обґрунтованим, ніж внесення системних поправок (доповнень відповідними положеннями) до чинних нормативно-правових актів;

– забезпечити реалізацію координування стратегічних комунікацій шляхом створення на базі РНБО України постійно діючої міжвідомчої групи з питань стратегічних комунікацій, взявши за модель її формування та функціонування досвід групи з інформаційної безпеки. Альтернативою може стати покладання відповідних повноважень на профільне міністерство, яким є Міністерство інформаційної політики України, проте для цього необхідне відповідне кадрове та фінансове забезпечення [1, с. 205–206].

Зміст поняття системи стратегічних комунікацій розкрив дослідник Д.Дубов, трактуючи його як однозначну формалізовану модель взаємодії відомств, їх оперативну співкоординацію для утвердження певного нарративу [3, с. 19].

Відповідно можна виділити і компоненти системи стратегічних комунікацій, ефективно поєднання яких уможливорює формулювання концепції протидії гібридній війні. За зразок візьмемо стандарти НАТО, в яких дуже велика увага приділена стратегічній комунікації. Це, зокрема:

- зв'язки з громадськістю (Public Affairs and Military Public Affairs);
- публічна дипломатія та військові заходи на підтримку публічної дипломатії (Public Diplomacy and Military Support to Public Diplomacy);
- зв'язки зі ЗМІ (Press and Media);
- інформаційні заходи міжнародного військового співробітництва (International Military Cooperation);
- цивільно-військове співробітництво (CIMIC);
- дії в кіберпросторі, включаючи соціальні мережі;
- залучення ключових лідерів до проведення інформаційних заходів (Key Leaders Engagement);
- внутрішня комунікація (робота з особовим складом/внутрішній PR);
- інформаційні операції (Information Operations);
- психологічні операції (PSYOPS);
- інформування про ситуацію (Visual Info/Situation Awareness) та документування подій на полі бою (Combat Camera);
- розвідувальне забезпечення проведення інформаційних заходів;
- показ дій військ (Show of Force);
- введення в оману (MILDEC);
- безпека операцій (Operation Security);
- фізичний вплив (Physical Attack);
- протиборство в електромагнітному просторі (EMW) [9].

Сьогодні урядом вжито певних позитивних заходів щодо комплексної підтримки України у сфері стратегічних комунікацій, зокрема проти-

дії російській пропаганді та інформування громадськості про події в Україні. Так, Секретарем РНБО разом із генеральним секретарем НАТО Йенсом Столтенбергом підписано Дорожню карту Партнерства у сфері стратегічних комунікацій.

У Дорожній карті Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО вказано, що це Партнерство є відкритим для інших потенційних учасників, які виявлять бажання зробити внесок у впровадження проектів та програм у рамках цього Партнерства чи долучитися до цього [2].

Пріоритетними цілями Партнерства у сфері стратегічних комунікацій є:

– розвиток спроможностей українських органів влади в галузі стратегічних комунікацій та всіх її складових на стратегічному і операційному рівнях шляхом надання консультативної та практичної підтримки;

– підтримка співпраці України з експертами, які мають відповідний досвід у галузі стратегічних комунікацій;

– сприяння розвитку в Україні культури стратегічних комунікацій на інституційному рівні, підтримка більш тісного співробітництва між неурядовими суб'єктами й розвитку їх спроможності здійснювати стратегічні комунікації в інтересах України;

– підтримка й досягнення найвищих стандартів точності та етики для забезпечення довіри до державної комунікативної політики.

Визначено такі напрями Партнерства у сфері стратегічних комунікацій на стратегічному рівні:

- надання консультативної підтримки українським органам влади щодо розвитку, управління і реагування на поточні і майбутні виклики в галузі безпеки шляхом визнання стратегічних комунікацій центральним елементом розробки і реалізації національної стратегії, яка має бути зрозумілою, підтримуваною і погодженою урядом і суспільством;
- надання відповідних повноважень представникам усіх рівнів (як цивільним, так і військовим) для ефективного здійснення стратегічних комунікацій.

Основними завданнями Партнерства у сфері стратегічних комунікацій є:

на стратегічному рівні:

– створення самодостатньої внутрішньовідомчої та урядової/міжвідомчої системи стратегічних комунікацій; збирання інформації про наявні комунікаційні структури в усіх установах та її аналіз; розбудова комплексної внутрішньовідомчої та урядової/міжвідомчої системи

стратегічних комунікацій; розробка оперативної нормативної документації та ключових критеріїв ефективності відповідного персоналу; надання консультативної допомоги при його оцінюванні та сертифікації, забезпечення підготовки та інструктажу на початковому етапі;

– розробка і реалізація національної стратегії України в галузі стратегічних комунікацій; огляд можливих існуючих варіантів національної стратегії/так званого національного нарративу; надання допомоги в розробці національного нарративу України; дорадча допомога в застосуванні каналів комунікації з метою просування українського національного нарративу на національному і міжнародному рівнях;

– створення системи підготовки в галузі стратегічних комунікацій (підготовка інструкторів); аналіз наявного потенціалу/досвіду на всіх напрямках стратегічних комунікацій у міністерствах та установах; створення он-лайн електронної бази даних навчальних матеріалів з відкритим доступом і проведення курсів у галузі стратегічних комунікацій для урядових комунікаторів; розробка стандартів аналізу і оцінки професійної підготовки, нормативної документації та процедур; упровадження навчальних програм/курсів із стратегічних комунікацій до навчального плану відповідних освітніх закладів;

на операційному рівні:

– удосконалення нормативних документів, що регламентують процес комунікації в структурах безпеки і оборони; аналіз/огляд чинних нормативних актів (політики/нормативної документації/ посадових інструкцій/ законів), що регламентують процес комунікації в структурах безпеки і оборони; розробка нових стандартів та нормативних документів у разі необхідності; підготовка персоналу щодо застосування нових стандартів і правил; запровадження нових стандартів і правил;

– підвищення ефективності державних ЗМІ; сприяння включенню різних державних ЗМІ до ширшої структури урядової комунікації і допомога у підвищенні їх потенціалу; забезпечення необхідної підготовки наявного персоналу;

на тактичному рівні:

– підготовка наявного персоналу в галузі зв'язків з громадськістю/громадської дипломатії в оборонних і безпекових структурах з таких питань: основи зв'язків з громадськістю/громадської дипломатії (відносини зі ЗМІ (організація прес-турів, залучення ЗМІ, створення медіа-продукту); написання повідомлень у сфері зв'язків з громадськістю; написання промов і публічні виступи; використання соціальних мереж і цифрових ЗМІ; комунікація в умовах кризової ситуації); підготовка інструкторів у структурах безпеки і

оборони; курси англійської мови для речників/комунікаторів; розробка політики та нормативної документації зі стратегічних комунікацій/ зв'язків з громадськістю/ громадської дипломатії [2].

Аналіз нормативно-правових документів з окресленої проблеми, наукових досліджень з державного управління дає підстави стверджувати, що ЗМІ є важливим елементом реалізації державного управління, об'єднуючи при цьому різні види людської діяльності в єдине соціокультурне середовище. ЗМІ в суспільстві надають можливість суб'єктам інформаційної діяльності впливати на свідомість як окремих людей, так і держав, створюючи при цьому особливе середовище транскордонної, інтерактивної і мобільної активності різних суб'єктів діяльності.

До завдань національної системи стратегічних комунікацій В.Ліпкан відносить:

1) розширення можливостей сектору безпеки і оборони у сфері стратегічних комунікацій на стратегічному та операційному рівнях, а також розвиток культури стратегічних комунікацій державних органів влади України;

2) налагодження міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій шляхом запровадження сучасних і дієвих комунікативних механізмів та процесів;

3) створення можливостей для навчання стратегічних комунікацій представників сектору безпеки і оборони та української влади загалом на базі багато- і двосторонніх форматів [7].

Резюмуючи викладене, можна констатувати, що завдання стратегічних комунікацій у системі державного управління полягає у формуванні стійкого політичного іміджу державотворців, системи духовно-культурних цінностей у країні тощо. Стійка система нових цінностей неминуче впливатиме й на систему національних інтересів. Останні спрямовані на забезпечення природного права національної спільноти вижити і розвиватися в природному й суспільно-політичному середовищі, в яких усвідомлюються національні потреби як сукупність запитів спільноти в її життєдіяльності. Проте національні інтереси проявляються на рівні не лише спільноти, а й індивідів як її членів, потреби яких поділяються на 3 основні групи: екзистенціальні, соціальні і потреби розвитку [5]. Власне кажучи, тому система державотворення пропагує інтереси, які після легітиматії набувають характеру національних, тобто тих, які визнаються життєво важливими для всієї держави. Змінюючи систему цінностей, можна коригувати систему інтересів. Таким чином, за допомогою стратегічних комунікацій

формується таке соціальне середовище, яке дає змогу легітимізувати абсолютно різні ідеологічні конструкти.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Стратегічні комунікації є унікальним методом геополітики держави. Вони виконують конкретні функції в рамках як внутрішньо-, так і зовнішньополітичних дій держави. На підставі аналізу сутності стратегічних комунікацій в системі державного управління можна виокремити завдання, що полягають у розширенні сфери впливу держави як у межах країни, так і на міжнародному рівні. Це зумовлює необхідність стратегічного планування, важливою вимогою якого є врахування запитів конкретної цільової аудиторії.

Стратегічні комунікації, з одного боку, є сполучною ланкою між державними органами та суспільством, а з другого – потужним бар'єром на шляху до узурпації влади та монополізації вузьким колом державних діячів імперативного права на владу та процеси ухвалення управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році". – Київ : НІСД, 2016. – 688 с.
2. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf
3. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації / Дмитро Володимирович Дубов // Стратегічні пріоритети : наук.-аналіт. щокварт. зб. – 2016. – № 4 (41). – С. 9–24. – (Серія "Політика").
4. Запровадження комунікацій у суспільстві / за заг. ред. Н. К. Дніпенко, В. В. Різуна. – Київ : ТОВ "Вістка", 2009. – С. 20.
5. Концепція національних інтересів України в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nru.org.ua/pro-partiiu/dokumenty/2107-kontseptsiya-natsionalnykh-interesiv-ukrayiny-v-suchasnykh-umovakh>
6. Кушнір О. В. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні [Електронний ресурс] / Ольга Василівна Кушнір. – Режим доступу : <http://goal-int.org/ponyattya-ta-sutnist-strategichnix-komunikacii-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni/>
7. Липкан В. А. Завдання національної системи стратегічних комунікацій [Електронний ресурс] / Володимир Анатолійович Липкан. – Режим доступу : http://sensor.net.ua/blogs/3697/zavdannya_natsionalno_sistemi_strategichnih_komunkatsyi

Забезпечення і гарантування участі громадськості в розробленні та ухваленні рішень є однією з базових конституційних норм та засад демократизації суспільства. Отже, саме державні стратегічні комунікації повинні стати потужним засобом підвищення довіри громадян до уряду, засобом, що є визначальним у створенні політичного іміджу держави. Особливу роль у цьому мають відігравати ЗМІ, які змінюють характер і зміст соціально-політичних відносин у політиці, культурі, науці тощо.

Проте в Україні проблема впровадження в систему державного управління стратегічних комунікацій та здійснення державної комунікативної політики загалом до сьогодні залишається практично нерегульованою на інституційному й законодавчому рівнях. Вважаємо, що найефективнішим способом законодавчого вирішення досліджуваної проблеми є розроблення та ухвалення спеціального законодавчого акта – Кодексу стратегічних комунікацій.

References

1. The National Institute for Strategic Studies (2016), "An Analytical Report to the Annual Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine "On the Internal and External Situation of Ukraine in 2016", NISD, p. 688.
2. Ministry of Foreign Affairs (2015), "Road Map of the Strategic Communications Partnership between the National Security and Defense Council of Ukraine and the International Staff of NATO", available at: http://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf (Accessed 4 May 2017).
3. Dubov, D. V. (2016), "Strategic communications: problems of conceptualization and practical implementation", *Stratehichni priorytety*, vol. 4 (41), pp. 9 – 24.
4. Dniprenko, N. K. and Rizun V. V. (2009), *Zaprovadzhennia komunikatsiy u suspilstvi* [Implementation of communication in society], Vistka, Kyiv, Ukraine.
5. The Concept of national interests of Ukraine in modern conditions, (2017), available at: <http://www.nru.org.ua/pro-partiiu/dokumenty/2107-kontseptsiya-natsionalnykh-interesiv-ukrayiny-v-suchasnykh-umovakh> (Accessed 16 March 2017).
6. Kushnir, O. V. (2016), "The concept and essence of strategic communications in the modern Ukrainian state", *Global Organization of Allied Leadership*, available at: <http://goal-int.org/ponyattya-ta-sutnist-strategichnix-komunikacii-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni/> (Accessed 5 May 2017).
7. Lipkan, V.A. (2016), "Tasks of the national strategic communications system" *CensorNet*, available at: http://sensor.net.ua/blogs/3697/zavdannya_natsionalno_sistemi_strategichnih_komunkatsyi (Accessed 5 May 2017).

8. Ліпкан В. А. Поняття та структура стратегічних комунікацій на сучасному етапі державотворення [Електронний ресурс] / Володимир Анатолійович Ліпкан. – Режим доступу : <http://stratcom.co.ua/ponyattya-ta-struktura-strategichnih-komunikatsij-na-suchasnomu-etapi-derzhavotvorenniya/>
9. Ліпкан В. А. Роль стратегічних комунікацій в протидії гібридній війні проти України [Електронний ресурс] / Володимир Анатолійович Ліпкан. – Режим доступу : <http://goal-int.org/rol-strategichnix-komunikacij-v-protidii-gibridnij-vijni-proti-Ukraini/>
10. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2016 р. [Електронний ресурс] : Розпорядження Каб. Міністрів України від 27 трав. 2016 р. № 418-р. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249104044>
11. Романенко Є. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія / Є. Романенко. – Київ : НАДУ, 2014. – С. 5–6.
12. Сивак Т. Аналіз передумов становлення системи стратегічних комунікацій в державному управлінні [Електронний ресурс] / Т. Сивак. – Режим доступу : <http://goal-int.org/analiz-peredumov-stanovlennya-sistemi-strategichnix-komunikacij-v-derzhavnomu-upravlinni/>
13. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 рр. [Електронний ресурс] : засідання Каб. Міністрів України від 24 черв. 2016 р. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249140701&cat_id=246711250
14. Тихомирова Є. Стратегічні комунікації ЄС: інституціональний вимір / Є. Б. Тихомирова // Політичні проблеми міжнар. систем та глобал. розвитку. – 2016. – № 4. – С. 103–112.
15. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
16. Paul C. Getting Better at Strategic Communication / Christopher Paul; RAND Corporation. – Santa Monica : [s. n.], 2011. – 18 p.
17. Strategic Communications and National Strategy : A Chatham House Report / Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. – London : [s. n.], 2011. – 42 p.
8. Lipkan, V. A. (2016), “The concept and structure of strategic communications at the present stage of state-building”, *Global Organization of Allied Leadership*, available at: <http://stratcom.co.ua/ponyattya-ta-struktura-strategichnih-komunikatsij-na-suchasnomu-etapi-derzhavotvorenniya/> (Accessed 18 July 2017).
9. Lipkan, V. A. (2016), “The role of strategic communications in countering the hybrid war against Ukraine” *Global Organization of Allied Leadership*, available at: <http://goal-int.org/rol-strategichnix-komunikacij-v-protidii-gibridnij-vijni-proti-Ukraini/> (Accessed 19 July 2017).
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), “Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the Plan of Priority Actions of the Government for 2016”, available at: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249104044> (Accessed 23 June 2017).
11. Romanenko, Ye. (2014), “Communicative policy of the state: theoretical and methodological analysis”, Abstract of PhD monograph, Public administration, National Academy of Public Administration, Kyiv, Ukraine.
12. Syvak, T. (2016), “Analysis of the preconditions for the formation of a strategic communications system in public administration”, *Global Organization of Allied Leadership*, available at: <http://goal-int.org/analiz-peredumov-stanovlennya-sistemi-strategichnix-komunikacij-v-derzhavnomu-upravlinni/> (Accessed 19 July 2017).
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), “The Strategy of Reforming the State Administration of Ukraine 2016–2020”, available at: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=249140701&cat_id=246711250 (Accessed 22 July 2017).
14. Tykhomyrova, Ye. (2016), “EU Strategic Communication: Institutional Dimension”, *Politychni problemy mizhnarodnykh system ta hlobal'noho rozvytku*, vol. 4, pp. 103 – 112.
15. The President of Ukraine (2015), Ukaz Prezydenta Ukrainy “The sustainable development strategy “Ukraine – 2020”, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (Accessed 22 July 2017).
16. Paul, C. (2011), “Getting Better at Strategic Communication”, *RAND Corporation*, Santa Monica, p. 18.
17. Cornish, P. Lindley-French, J. and Yorke, C. (2011), *Strategic Communications and National Strategy*, A Chatham House Report, London, Great Britain.