

УДК 316.776:004.73

Т. В. Сивак

кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
Національної академії державного управління при Президентові України

РОЗВИТОК СПРОМОЖНОСТЕЙ У СФЕРІ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ: ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

У статті на підставі аналізу стратегій, концепцій і доктрин визначено, що розвиток стратегічних комунікацій є одним із пріоритетних напрямів у контексті реформування державного управління. Охарактеризовано сутність стратегічних комунікацій, їх складники та сформульовано принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. На підставі аналізу комунікаційних структур міністерств встановлено, що стан організаційного забезпечення впровадження стратегічних комунікацій визначається структурним і нормативно-правовим дисбалансом. Відповідно до визначеної мети в статті сформульовано низку практичних рекомендацій органам влади щодо розвитку їх спроможностей у сфері стратегічних комунікацій.

Ключові слова: стратегічні комунікації, принципи стратегічних комунікацій, сфера стратегічних комунікацій, розвиток спроможностей.

Постановка проблеми. Потреба в новому підході до комунікації державних структур в Україні виникла внаслідок низки чинників, таких як: стрімкий розвиток інформаційних технологій, проведення широкомасштабних інформаційних воєн, неефективність державної інформаційної політики, відсутність державної комунікативної політики, недосконалість законодавства стосовно регулювання суспільних відносин в інформаційній сфері, недостатній рівень медіа-культури та інформаційної грамотності суспільства, нераціональне використання комунікаційного потенціалу державного управління. Це сприяло зниженню рівня довіри до суспільних інститутів – за даними соціологічної служби Центру Разумкова, у березні 2019 р. найбільший рівень недовіри висловлено Верховній Раді України – 82%, Уряду України – 74%, Президенту України – 69% [21]. У зв'язку з цим важливим завданням для органів публічного управління на найближчу перспективу є налагодження ефективних усесторонніх внутрішніх і зовнішніх комунікацій і перехід від моделі «інформування» до концепції «комунікування», тобто сучасного двостороннього механізму публічного діалогу, в якому держава та суспільство виступають рівноправними партнерами у досягненні стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розвитку спроможностей у сфері стратегічних комунікацій, удосконаленню

стратегічного управління, дослідженню міжнародного досвіду з використання стратегічних комунікацій займалися вітчизняні і зарубіжні науковці, зокрема: А. Баровська [2], С. Богданов [4], Р. Брукс [24], В. Віто [28], В. Ліпкан [9], О. Нижник [10], К. Пауль [27], Г. Почепцов [12], котрі заклали суттєве підґрунтя для дослідження спроможностей органів влади у сфері стратегічних комунікацій в Україні. Також в основу статті було покладено аналіз низки стратегій, концепцій і доктрин, що регулюють сфери інформаційної, кібер-, національної безпеки [14–18], визначають стратегічні вектори розвитку держави [1; 6; 13; 19; 22; 23] та регулюють питання реформування комунікацій у публічному управлінні [5; 8; 20].

Мета статті полягає в дослідженні організаційно-функціонального забезпечення розвитку стратегічних комунікацій в Україні та спроможності органів публічної влади до запровадження та використання інструментів стратегічних комунікацій у досягненні стратегічних цілей розвитку держави, розробці практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. В Україні на державному рівні вперше про стратегічні комунікації було зазначено в Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [19], схваленої Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 після ратифікації Угоди про асоціацію з ЄС [23], у контексті програми популяриза-

ції України у світі та просування національних інтересів у світовому інформаційному просторі. Головна мета програми – формування довіри до України, зміцнення національної безпеки і відновлення територіальної цілісності, а завдання – формування її позитивного іміджу. Стратегією передбачалося, що реалізація програми забезпечуватиметься шляхом посилення інституційної спроможності для здійснення міжнародних стратегічних комунікацій; синергії зусиль органів влади, бізнесу та громадськості, комунікації щодо успіху реформ і перетворень, формування і просування бренд-меседжів про Україну тощо.

Офіційного визначення цей термін набув у Воєнній доктрині України [15], схваленій Указом Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015, де зазначено, що стратегічні комунікації – це скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних і психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави. Одними з цілей і завдань воєнної політики визначено: проведення стратегічних комунікацій як основи кризового реагування на воєнні загрози та недопущення ескалації воєнних конфліктів; запровадження системи заходів стратегічних комунікацій у діяльність органів сектору для забезпечення інформаційної складової частини воєнної безпеки.

У 2015 р. було підписано Дорожню карту Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО [6], якою передбачено надання консультативної підтримки українським органам влади щодо розвитку, управління і реагування на поточні й майбутні виклики у галузі безпеки.

Відповідно до Стратегічного оборонного бюлетеня [16] з метою проведення оборонної реформи й узгодження з євроатлантичними нормами було передбачено посилення міжвідомчої координації у сфері національної безпеки й оборони, координацію розвідувальної діяльності, взаємодію з питань моніторингу та оцінки обстановки, вдосконалення системи управління та зв'язку, забезпечення розвитку системи кібернетичного захисту і стратегічних комунікацій.

Також із метою створення умов для безпечного функціонування кіберпростору було ухвалено Стратегію кібербезпеки України [17], якою

передбачено створення національної системи кібербезпеки та посилення спроможностей суб'єктів сектору безпеки й оборони для забезпечення ефективної боротьби із кіберзагрозами і кіберзахисту державних електронних інформаційних ресурсів, інформації та інформаційної інфраструктури України.

Доктрина інформаційної безпеки України, ухвалена Указом Президента України від 25 лютого 2017 р. № 47/2017 [18], формує концептуальні засади для розробки і реалізації державної інформаційної політики, особливо щодо протидії зовнішньому руйнівному інформаційному впливу та гібридній війни. Зазначена Доктрина офіційно унормовує термін «стратегічні комунікації» у формулюванні Воєнної доктрини та вводить термін «стратегічний наратив», який визначається як спеціально підготовлений текст, призначений для вербального викладення у процесі стратегічних комунікацій з метою інформаційного впливу на цільову аудиторію [18]. Доктриною передбачено розвиток системи стратегічних комунікацій України, розроблення стратегічного наративу і його імплементація, відповідальним визначено Міністерство інформаційної політики України, а за формування та реалізацію стратегії публічної та культурної дипломатії – Міністерство закордонних справ України. Міністерством інформаційної політики також було затверджено Концепцію реформування урядових комунікацій [8], якою визначено структуру управління урядовими комунікаціями, комунікаційними програмами та функції Урядового офісу з комунікацій.

Ухвалення вищезазначених стратегій і доктрин, якими передбачено розвиток стратегічних комунікацій у сфері безпеки й оборони, та консультативна підтримка в рамках партнерства з НАТО сприяли розробці та затвердженню Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних сил України [14], якою передбачено впровадження системи стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони та Збройних силах України, визначено принципи діяльності Міністерства у сфері стратегічних комунікацій, суб'єктів системи стратегічних комунікацій, її організаційно-функціональну структуру та створено Координаційну групу зі стратегічних комунікацій, контроль за діяльністю якої здійснює Міністр оборони України.

Актуалізація розвитку стратегічних комунікацій в Україні також визначається у Щорічних посланнях Президента України до Верховної

Ради України, зокрема в посланні на 2016 було присвячено цілий розділ (9) стратегічним комунікаціям, де наголошено на необхідності здійснення інформаційно-психологічних операцій, зміцнення міжнародного іміджу України, використанні дієвих інструментів і технологій публічної дипломатії й окремо підкреслено ключову роль стратегічних комунікацій у реалізації реформи комунікативної діяльності держави та забезпеченні кібернетичної безпеки. У посланні на 2017 рік акцент щодо стратегічних комунікацій змінився, необхідність їх запровадження визначено як вирішення проблем і функціонування інформаційного простору – свободи слова та публічних комунікацій. Зокрема, зазначено, що державні інституції мають більш ефективно доносити свою позицію до цільових аудиторій, з цією метою на стратегічному рівні має бути забезпечено розбудову системи стратегічних комунікацій, а тактичному – більш активне застосування різноманітної форми прямої мови та прямої комунікації з аудиторіями [1].

Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 р. [5] пріоритетами щодо стратегічних засад реформування визначено комунікаційний супровід реформи державного управління та необхідність інформування громадськості про майбутні зміни, а також залучення великої кількості суб'єктів вироблення політики, забезпечення чіткої їх координації, комунікації та, як наслідок, взаємодії у створенні інформаційних мереж і використання сучасних технологій у діяльності державних органів.

Планом пріоритетних дій Уряду на 2019 рік [11] одним із пріоритетів визначено формування та реалізацію державної політики у сфері інформаційної безпеки та розбудова системи державних стратегічних комунікацій, зокрема здійснення подальших заходів із побудови дієвої та ефективної системи стратегічних комунікацій і кризових комунікацій у рамках реалізації Доктрини інформаційної безпеки, відповідальність за виконання якого покладено на Міністерство інформаційної політики України.

Річною національною програмою під егідою Комісії Україна – НАТО на 2019 р. [22] (ціль 1.2.2. Національна система стратегічних комунікацій) до кінця 2020 р. передбачено такі заходи з питань стратегічних комунікацій в Україні: реформи урядових комунікацій; створення відомчої та урядової / міжвідомчої системи стратегічних комунікацій; розбудову спроможностей

зі стратегічних комунікацій у сфері національної безпеки й оборони; розвиток публічної дипломатії; розроблення та реалізацію національної стратегії у сфері стратегічних комунікацій; розроблення системи підготовки фахівців у сфері стратегічних комунікацій.

На підставі аналізу вищезазначених концепцій, стратегій і доктрин можемо зазначити, що найбільшого поширення стратегічні комунікації набули у сфері безпеки й оборони. Це підтверджується тим, що стратегічні комунікації вперше потрапили в поле зору саме військових інституцій і набули подальшого розвитку й активно використовуються в НАТО. Альянс приділяє важливе значення розвитку стратегічних комунікацій: виділено окремий напрям діяльності, створено управління, яке проводить наукові дослідження у цій сфері, вивчає досвід, проводить розробку комунікативних та інформаційних технологій. Це дало можливість створити у 2014 р. у Латвії Центр передового досвіду з питань стратегічних комунікацій [25], який у рамках Східного партнерства сприяє підтримці на надані консультацій із питань стратегічних комунікацій. Подальший розвиток можливостей НАТО у сфері стратегічних комунікацій передбачено в двох аспектах: нормативно-правовій і структурно-організаційній діяльності [26].

Офіційною появою поняття «стратегічні комунікації» вважається доповідь керівника наукової ради для надання незалежних консультацій міністру оборони США В. Віто у 2001 р., котрий визначив, що складні стратегічні комунікації можуть визначати порядок денний і створювати контекст, який сприятиме досягненню політичних, економічних і військових цілей [28]. Таку ж позицію підтримав і вітчизняний дослідник Г. Почепцов, котрий, характеризуючи дії стратегічних комунікацій у державному управлінні, зазначає, що вони, трансформуючи інформаційний простір, результати дають в інших просторах: соціальному, економічному, політичному, військовому, дипломатичному [12]; власне, ця теза підтверджує їх універсальність та адаптованість під різні цілі та сфери. Стратегічні комунікації мають такі характеристики, що відрізняють їх від тактичних: працюють із майбутнім часовим циклом і з об'єктами, що будуть сформовані у визначеній часовій точці, діють з урахуванням діяльності опонента та направлені на вузькі цільові групи, здатні внести зміни в потрібні типи об'єктів.

Більш наближене до державного управління визначення стратегічних комунікацій подано Державним департаментом США, який зазначає, що це сфокусовані зусилля, спрямовані на розуміння і залучення ключових цільових аудиторій у створення, зміцнення та збереження сприятливих умов для розширення інтересів, політики й завдань через реалізацію координаційних програм, планів, тем, ключових повідомлень і синхронізованих продуктів із використанням всіх інструментів державної влади [30].

Характеризуючи сутність стратегічних комунікацій у державному управлінні, погодимось з твердженням Р. Брукс, котра зазначає, що вони більшою мірою стосуються «стратегії», ніж «комунікації» [24], адже комунікацією є не тільки повідомлення, а й дії, діяльність. Тобто дії – і правильні, і помилкові – викликають комунікаційний ефект як слова та повідомлення. Ще одну важливу рису стратегічних комунікацій виділив К. Пауль, зазначивши, що це вплив, який містить правду, прихильність до достовірності, і їх варто ототожнювати з «добросчесними переконаннями». Обман, маніпуляція, пропаганда – це неадекватні форми впливу, що нестійкі в сучасному інформаційному середовищі та підривають довіру до нинішніх і майбутніх повідомлень та докладених зусиль [27]. Стратегічні комунікації в державному управлінні варто розглядати як процес (узгодження слів і справ з метою впливу та надання інформації), вони мають бути несуперечливими для різних цільових аудиторій і системними, зорієнтованими на встановлення довготривалих взаємозв'язків між суб'єктом і його внутрішніми та зовнішніми аудиторіями [3].

Таким чином, можемо сформулювати низку принципів стратегічних комунікацій, що відрізняють їх від інших видів комунікації та мають бути покладені в основу комунікаційної діяльності органів державного управління: кваліфіковане керівництво з чіткою мотивацією на досягнення стратегічної мети; правдивість і правильна інтерпретація дій, їх сприйняття і пояснення в напрямі формування довіри у цільових аудиторій; доступність і відповідність ментальним уявленням цільових аудиторій; діалог, багаторонний обмін думками; масштабність; оперативність; неперервність; наявність постійного зворотного зв'язку між плануванням і діями, з одного боку, й аналізом з оцінкою результатів цих дій, з іншого.

Стратегічні комунікації в публічному управлінні відрізняються продуманим довгостро-

ковим характером, що передбачає зв'язок із національною стратегією розвитку, саме це відрізняє їх від інших видів комунікацій. Тому передумовою їх розвитку є ефективне стратегічне управління та створення ефективної системи стратегічного планування в державі, яка нині практично відсутня. Різноманітні державні стратегії, що розробляються центральними органами виконавчої влади, мають бути органічною складовою частиною національної (генеральної) стратегії – Grand Strategy – і схвалюватися Урядом із детальним узгодженням цілей, ресурсів, організації їх реалізації на різних територіальних рівнях, що створить цілісну систему стратегічного розвитку країни [10]. Адже в стратегічних комунікаціях акцент має ставитися на створення і підтримку спільних цінностей, знаходження нових смислів, здійснення діалогу та спільної діяльності органів державного управління і ключових (цільових) аудиторій [4]. Місію такої генеральної стратегії могла б реалізувати Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», однак цього не відбулося через відсутність механізму координації, неузгодженість у часі та ресурсах, неврахування динамічних змін, брак моніторингу.

Відповідно до останніх змін, внесених до Конституції України Законом України від 07 лютого 2019 р. № 2680-VIII [13] щодо визначення стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в організації Північноатлантичного договору (ст. 85 п. 5, ст. 102, ст. 116 п. 1) [7], саме цей вектор має бути покладено в розробку нової національної стратегії т. зв. Grand Strategy. Це має важливе значення, тому що змістовим ядром стратегічних комунікацій є стратегічний (мета-, гранд-) наратив, переконлива сюжетна лінія, що забезпечує системність комунікаційного процесу та цілеспрямований вплив. Основне призначення визначеного сюжету полягає в поясненні певних подій, ситуацій і явищ аргументовано, з тлумаченням причин і наслідків, тобто формування «картини світу». Стратегічні наративи формуються з урахуванням наявних у суспільстві уявлень і цінностей, тобто вибудовуються або посилюються з ідей і думок, що вже циркулюють серед громадськості, та пропонують інтерпретацію ситуації, розвиток подій, формують відповіді на інформаційні запити відповідно до стратегічної мети [29]. Ще одним призначенням стратегічного наративу є формулювання кінцевої мети, стану, пропозицій спо-

соби їх досягнення шляхом забезпечення громадськості розумінням і сенсом. Тобто, якщо стратегічні комунікації – це, здебільшого, спосіб і можливості донесення інформації, здійснення стратегічного впливу, то стратегічний наратив – це зміст, визначення того, про що потрібно комунікувати з цільовими аудиторіями. Адже стратегічні комунікації передбачають певний план дій, розроблений сценарій, сукупність проектів, реалізація яких повинна здійснюватися за допомогою традиційних каналів та інструментів комунікації.

Ще однією важливою передумовою розвитку стратегічних комунікацій у державному управлінні є ефективна комунікативна політика. Єдиним нормативно-правовим актом, що забезпечує розвиток комунікативної політики в Україні ще з 2010 р., залишається Концепція проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 січня 2010 р. № 85-р [20], відповідно до якої окремі питання налагодження комунікації між органами державної влади, місцевого самоврядування зі ЗМІ і громадськістю визначаються законами України, що регулюють інформаційну сферу. Однак автори зазначеної Концепції ще у 2010 р. визнали низький рівень правового врегулювання питань налагодження комунікації між органами публічної влади зі ЗМІ і громадськістю такими, що не повною мірою відповідають рівню розвитку українського суспільства та світовим тенденціям.

Оскільки основним завданням у напрямку запровадження стратегічних комунікацій у державне управління до 2020 р. визначено створення відомчої й урядової / міжвідомчої системи стратегічних комунікацій [11], варто уточнити сутність і компоненти стратегічних комунікацій, адже чіткого унормування цей термін не набув.

Система стратегічних комунікацій у державному управлінні формується суб'єктами державного управління та становить узгоджену за цілями та стратегічними пріоритетами діяльність державних і недержавних інституцій у сфері стратегічних комунікацій на засадах інформаційної взаємодії [9]. Вона включає згруповані за чотирма блоками такі компоненти, як:

- інтеракціоністський блок – публічна дипломатія, залучення ключового лідера, зв'язки зі ЗМІ, зв'язки з органами державного управління, зв'язки з громадськістю, внутрішня комунікація;
- інформаційно-психологічний блок – інформаційні, психологічні, спеціальні операції;

- технічний блок – кібернетична безпека, протидія в електромагнітному просторі;

- військовий блок – блок військового співробітництва, блок цивільно-військового співробітництва, документування подій, військові заходи на підтримку публічної дипломатії, безпека операцій, фізичний вплив, заходи активного впливу.

Варто зазначити, що система стратегічних комунікацій поділяється на відкриту і закриту частину. До закритої частини відносять військовий блок і частково технічний, що належать до компетенцій Міністерства оборони України, Служби безпеки України та Служби зовнішньої розвідки України.

Одним із завдань у напрямі формування національної системи стратегічних комунікацій визначено створення відомчих систем стратегічних комунікацій у центральних органах виконавчої влади. З цієї метою нами було проаналізовано структури міністерств і визначено, до функцій яких підрозділів належить планування чи здійснення стратегічних комунікацій. Результати проведеного моніторингу сайтів міністерств засвідчують, що тільки Міністерство інформаційної політики України, Міністерство закордонних справ України, Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство освіти і науки України і Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України створили спеціальні підрозділи з питань стратегічних комунікацій. Відомчу систему стратегічних комунікацій запроваджено тільки у Міністерстві оборони України. А загалом стан організаційного забезпечення впровадження стратегічних комунікацій у діяльність центральних органів державного управління визначається структурним і нормативно-правовим дисбалансом. Центральні органи влади, до функцій яких віднесено формування системи та використання складових частин стратегічних комунікацій, мають різні форми та масштаби: окремі посадовці, департаменти, управління, відділи.

Також окремо постає проблема кадрового забезпечення спеціалістами з питань стратегічних комунікацій і, що більш важливо, підміна понять чи поєднання діяльності з питань стратегічних комунікацій зі стратегічним плануванням та/чи зв'язками з громадськістю, ЗМІ.

Висновки і пропозиції. З метою розвитку спроможностей у сфері стратегічних комунікацій відповідно до проведеного аналізу страте-

гій, концепцій і доктрин, міжнародного досвіду та сутності стратегічних комунікацій можемо розробити низку практичних рекомендацій суб'єктам формування і розвитку стратегічних комунікацій в Україні, зокрема:

Верховній Раді України – врегулювати питання розвитку державної комунікативної політики та підготовки Інформаційного кодексу України з метою кодифікації українського законодавства в галузі інформаційних відносин.

Кабінету Міністрів України – сформувати національну систему стратегічних комунікацій і розробити рекомендації центральним органам виконавчої влади щодо запровадження відомчих систем стратегічних комунікацій, утворити посаду радника з питань стратегічних комунікацій і Бюро / Офіс з питань комунікацій, основне завдання якого полягатиме у загальній координації вихідних повідомлень і забезпечення реалізації «політики єдиного голосу».

Міністерству інформаційної політики України – розробити Концепцію державних стратегічних комунікацій і Стратегію запровадження національної системи стратегічних комунікацій, а також комплекс нормативно-правових актів із запровадження стратегічних комунікацій і використання їх інструментарію в комунікаційній діяльності, зокрема забезпечити розвиток інституційних умов, режимного регулювання та інструктивно-методичної регламентації.

Міністерству освіти і науки України – ініціювати запровадження спеціальності «комунікативістика» для підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій на всіх рівнях і спільно з Міністерством інформаційної політики і Національним агентством з питань державної служби України розробити моделі освітньої системи зі стратегічних комунікацій для державних службовців і план її впровадження в державних органах.

Міністерству закордонних справ України спільно з Міністерством культури України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України та Міністерством освіти і науки України розробити Стратегію розвитку публічної дипломатії в Україні та її складових частин – економічної й освітньо-культурної дипломатії та сприяти в проведенні комплексних комунікаційних кампаній популяризації України у світі.

Національній академії державного управління при Президентові України та Центрам перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників державної влади, органів місцевого

самоврядування, державних підприємств, установ і організацій під час перепідготовки фахівців з комунікацій та інформаційної політики для органів виконавчої влади акцентувати увагу на навчальних програмах зі стратегічних та антикризових комунікацій.

Список використаної літератури:

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». Київ : НІСД, 2017. 928 с.
2. Баровська А.В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. *Стратегічні пріоритети*. 2015. № 1 (34). С. 147–152.
3. Безверхнюк Т., Сивак Т. Тенденції розвитку кваліфікаційних потреб у спеціалістах зі стратегічних комунікацій. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 18. С. 61–83.
4. Богданов С.В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления. *Государственное управление* : электронный вестник. 2017. Вип. 61. С. 132–152.
5. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 747-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80>.
6. Дорожня карта партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО; 22 вересня 2015 р. URL: https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf.
7. Конституція України : за станом на 07 лютого 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
8. Концепція реформування урядових комунікацій / МІП; 22 січня 2016 р. URL: <https://mip.gov.ua/documents/56.html>.
9. Ліпкан В.А., Попова Т.В. Стратегічні комунікації : словник. Київ : ФОП О.С. Ліпкан, 2016. 416 с.
10. Нижник О.М. Стратегічний регіональний розвиток: концептуалізація поняття. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 127–140.
11. План пріоритетних дій Уряду на 2019 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1106-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-ritetnih-dij-uryadu-na-2019-rik>.
12. Почепцов Г.Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні : навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2008. 216 с.

13. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору) : Закон України від 07 лютого 2019 р. № 2680-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#n2>.
14. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних сил України : наказ Міністерства оборони України від 22 листопада 2017 р. № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17>.
15. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 02 вересня 2015 р. «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» : Указ Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.
16. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 травня 2016 р. «Про стратегічний оборонний бюлетень України» : Указ Президента України від 06 червня 2016 р. № 240/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/240/2016#n10>.
17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 27 січня 2016 р. «Про стратегію кібербезпеки України». URL: <https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/96/2016>.
18. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 р. «Про доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25 лютого 2017 р. № 47/2017. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>.
19. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
20. Про схвалення Концепції проекту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» : Розпорядження КМУ від 13 січня 2010 р. № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-p>.
21. Рівень довіри до суспільних інститутів та електоральні орієнтації громадян України / Центр Разумкова. 27 березня 2019 р. URL: <http://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/riven-doviry-do-suspilnykh-institutiv-ta-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy-2>.
22. Річна програма національна програма під егідою Комісії Україна – НАТО на 2019 рік : Указ Президента України від 10 квітня 2019 р. № 117/2019. URL: https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/00/66/94/be3713ff58_b6db13129cb53e80f534a7_1554906766.pdf.
23. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/984_011.
24. Brooks R. Confessions of a Strategic Communicator. Tales from Inside the Pentagon's Message Machine. Foreign Policy. December 6, 2012. URL: <http://foreignpolicy.com/2012/12/06/confessions-of-a-strategic-communicator>.
25. NATO Strategic Communications Centre of Excellence Riga, Latvia. URL: <http://www.stratcomcoe.org>.
26. NATO Strategic Communications Policy. URL: <http://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>.
27. Paul C. Getting Better at Strategic Communication. RAND Corporation. Santa Monica, on July 12, 2011, 18 p. URL: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/testimonies/2011/RAND_CT366.pdf.
28. Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination. URL: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.
29. Syvak T. Strategic narrative as a methodological toolkit for strategic communications. *The World of Politics, Society, Geography*. Słupsk : Institute of Geography and Regional Studies APS, 2016. Year I, Issue 1. P. 171–181.
30. Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication and Information Operations since 9/11: Hearing before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities of the Committee on Armed Services House of Representatives, 112 Cong. H.A.S.C. 2011. 12 July. № 112–49. URL: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-112hhrg67796/pdf/CHRG-112hhrg67796.pdf>.

Сивак Т. В. Развитие способностей в сфере стратегических коммуникаций: практические рекомендации

В статье на основании анализа стратегий, концепций и доктрин определено, что развитие стратегических коммуникаций является одним из приоритетных направлений в контексте реформирования государственного управления. Охарактеризованы сущность стратегических коммуникаций, их составляющие и сформулированы принципы стратегических коммуникаций в публичном управлении. На основании анализа коммуникационных структур министерств установлено, что состояние организационного обеспечения внедрения стратегических коммуникаций определяется структурным и нормативно-правовым дисбалансом. Согласно определенной в статье цели сформулирован ряд практических рекомендаций органам власти по развитию их способностей в сфере стратегических коммуникаций.

Ключевые слова: стратегические коммуникации, принципы стратегических коммуникаций, сфера стратегических коммуникаций, развитие способностей.

Syvak T. V. Development of capabilities in the field of strategic communications: practical recommendations

In the article, based on the analysis of strategies, concepts and doctrines, it is determined that the development of strategic communications is one of the prime areas in the context of public administration reforming. The essence of strategic communications, their components and the principles of strategic communications in public administration are described. Based on the analysis of the ministries' communication structures, it has been established that the state of organizational support for the implementation of strategic communications is determined by the structural and statutory and regulatory imbalance. According to the stated purpose, the article formulates a series of practical recommendations to the authorities regarding the development of their capabilities in the field of strategic communications.

Key words: strategic communications, principles of strategic communications, sphere of strategic communications, development of capabilities.