

УДК 316.77.061

*М. Г. Шклярук,*

*аспірант, Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ*

## **СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ДЕМОКРАТИЧНОГО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*M. Shkliaruk,*

*Ph.D student, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

### **THE STRUCTURE OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN THE SYSTEM OF DEMOCRATIC PUBLIC ADMINISTRATION**

*Встановлено, що ефективність комунікативної взаємодії є ключовою умовою існування та розвитку демократичної держави, що значною мірою залежить від запровадження та застосування в публічному управлінні механізмів стратегічної комунікації. Доведено, що феномен системи демократичного державного управління є залежним від ефективності реалізації функцій стратегічних комунікацій.*

*Відтак система стратегічних комунікацій виступає релевантним фактором ефективності державної влади, її функціонування та гарантії суспільної підтримки інституцій у кризові моменти суспільно-політичного розвитку й може бути структурованою на онтологічні, ціннісні, нормативно-правові, ресурсні, процесуальні та функціональні складові. У статті запропоновано блок-схему механізму формування системи стратегічних комунікацій в Україні, яка має бути реалізована щонайменше у двох дотичних площинах – площині суспільно-владних відносин, створення громадянам умов не тільки для отримання публічно-управлінських послуг, але й умов для участі в управлінні публічними справами, а також в інформаційно-комунікаційній площині та мас-медійному просторі.*

*The article establishes that the effectiveness of communicative interaction is a key condition for the existence and development of a democratic state, which depends on the introduction and application the mechanisms of strategic communication in the public administration. It was proved that the phenomenon of the system of democratic state administration is dependent on the effectiveness of the implementation of the functions of strategic communications.*

*Therefore, the system of strategic communications acts as an important factor in the effectiveness of state power, its functioning and guarantees of public support of institutions in times of crisis in socio-political development. The block diagram of the mechanism of formation of the system of strategic communications in Ukraine is proposed, which should be implemented at least in two tangential planes - the plane of social-power relations, creation of conditions for citizens not only for receiving public management services, but also for conditions for participation in the management of public affairs, as well as in the information-communication plane and mass media sphere.*

**Ключові слова:** *стратегічні комунікації, державне управління, інформаційний простір, інформаційно-комунікаційні канали, зв'язки з громадськістю.*

**Key words:** *strategic communications, public administration, information sphere, information and communication channels, PR.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Феномен системи демократичного державного управління значною мірою є залежним від ефективності реалізації функцій стратегічних комунікацій, які, з одного боку, є з'єднувальною ланкою між державними органами та суспільством, а з іншого – потужним бар'єром на шляху до узурпації влади та монополізації вузьким колом державних діячів імперативного права на процеси ухвалення управлінських рішень.

Забезпечення і гарантії участі громадськості у процесах розроблення і ухвалення рішень є однією з базових конституційних норм та засад демократизації суспільства. Натомість, нестабільна та незбалансована система формування і реалізації державної політики в усіх сферах суспільного буття і відсутність стратегічних підходів щодо здійснення комунікацій з громадськістю суттєво зменшують ефективність державно-управлінського механізму як в інформаційній сфері, так і в політиці в цілому.

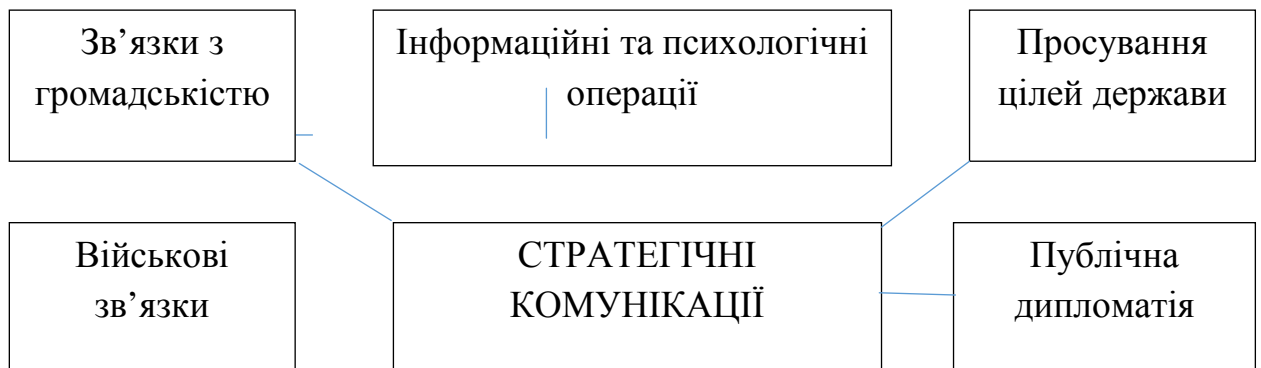
З огляду на викладене надзвичайно важливим на нинішньому етапі розвитку нашої держави є створення єдиного теоретико-методологічного підходу до формування понятійного апарату з питань стратегічних комунікацій, її структури у системі державного управління, а також нормативно-правової бази, яка б регулювала стратегічні комунікації в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед західних дослідників у галузі стратегічних комунікацій досить відомими є К. Пол (Christopher Paul) [13], П. Корніш (Paul Cornish), Дж. Ліндлі-Френч, (Julian Lindley-French), К. Йорк (Claire Yorke) [14] та багато інших. Серед теоретичних розробок українських дослідників на тему стратегічних комунікацій варто виокремити роботи Г. Почепцова [7], словник Т. Попової та В. Ліпкана [10], статті А. Баровської [1], О. Кушнір [6]. Заслуговують на увагу також праці зі стратегічних комунікацій таких вітчизняних науковців, як В. Бебик, С. Квіт, І. Пантелейчук, О. Радченко, В. Різун. Нез'ясованими залишаються питання, пов'язані із розумінням органами влади теоретичних підвалин стратегічних комунікацій у системі державного управління.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в аналізі структури стратегічних комунікацій у системі демократичного державного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключову роль у процесах демократичного державотворення відіграє соціально, економічно та політично активна громадськість, від ступеня залучення якої до процесів ухвалення управлінських рішень залежить їх ефективність.

Досліджуючи питання стратегічних комунікацій в українському державотворенні, О. Кушнір наголошує, що у сучасній практиці державного управління "стратегічні комунікації" здебільшого розглядаються з позиції національної безпеки. Зокрема, визначення цьому поняттю дано у Воєнній доктрині України, затвердженій Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555, 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 (Рис. 1).



**Рис. 1. Структура стратегічних комунікацій, визначена у Воєнній доктрині України**

Водночас автор, зауважуючи на необхідності більш широкого застосування цього терміна в державному управлінні, відзначає процес "взаємопроникнення комунікацій у нетрадиційні для неї області, і нетрадиційних областей – в комунікації" [6]. У цьому аспекті В. Бебик наголошує на важливості поняття інформаційних потоків, які пропонує розглядати з таких позицій:

– цілеспрямований рух інформації з усіх сегментів суспільної сфери, який здійснюється усіма інформаційно-комунікаційними каналами від джерел до споживачів інформації. До комунікаційних каналів В. Бебик пропонує зараховувати: мас-медіа, нові інформаційні технології, спортивні, політичні, економічні, культурні, освітні обміни, туризм, міграцію, персональні контакти тощо;

– цілеспрямований рух інформації, яка надходить насамперед медійними і телекомунікаційними каналами [2].

Визнаний дослідник вітчизняної комунікативістики Г. Почепцов запропонував досить просту стратегію ефективних шляхів досягнення комунікативних цілей, які можна розділити на два головні класи: 1) стратегія подання інформації; 2) стратегія отримання інформації [7, с. 56].

На нашу думку, ця структурізація запропонованої моделі стратегічної комунікації є неповною, оскільки вона не враховує такі важливі складові інформаційних відносин як "оброблення" та "зберігання/знищення" інформації, яким у практиці державного управління відводиться значна роль. Очевидно, що і процес оброблення отриманої або створеної інформації, і процедури щодо її належного знищення чи зберігання потребують чіткої регламентації та

нормативно-правового базису. Адже, як зазначалося, комунікація, зокрема і в системі державного управління, може відбуватися не тільки у просторі, а й у часі.

Аналіз показує, що у більшості демократичних розвинених країнах світу пошук нових форм і способів досягнення цілей державної політики здійснюється через простір стратегічних комунікацій. Цей процес триває безперервно та полягає в акумуляції ресурсів компетентності державних органів та громадськості. В цьому аспекті об'єднання всіх ключових акторів у сфері інформаційних відносин, суб'єктів формування і реалізації державної політики з метою здійснення позитивного впливу на розвиток держави та кожного окремого члена суспільства і створює той механізм, який ми розглядаємо як сегмент стратегічних комунікацій.

З огляду на зазначене можна припустити, що саме це стало одним із аспектів щодо появи, введення в науковий і практичний обіг та використання в науковому дискурсі терміна "стратегічні комунікації". Варто зауважити, що як у діяльності різних державних органів, насамперед оборони та національної безпеки, так і сфері підприємств, установ та громадських об'єднань поняття "стратегічні комунікації" мають різне змістовне навантаження, розуміння та практичне застосування. Але як було нами вже зазначено, структурно-функціональний аналіз дефініції "стратегічні комунікації" дає підстави визначити об'єднувальний аспект – майже в усіх сферах "стратегічні комунікації" розглядаються як системна комунікація, зорієнтована на встановлення взаємозв'язків та відносин між органами влади та суспільством, між державами, між громадянами кількох держав тощо з метою досягнення встановленої мети.

В. Рубцов зазначає, що у досконалії системі стратегічних комунікацій реалізується низка загальних принципів щодо створення (архітектури) таких систем, що відповідають істотним вимогам до системи (у гарній архітектурі немає непотрібних функцій):

- економічність – жодна функція в описі архітектури не повинна ні в якому вигляді дублювати іншу;
- прозорість – коли функції, знайдені у процесі виконання, повинні бути відомі користувачу;
- спільність – знову введена у систему функція повинна вводитись у такому вигляді, щоб вона відповідала якомога більшій кількості призначень;
- відкритість – користувачу має бути дозволено використовувати функцію інакше, ніж це передбачалося під час проектування;
- повнота – принцип, за якого введені функції повинні з урахуванням економічних і технологічних обмежень щонайповніше відповідати вимогам і побажанням користувача [9, с. 379].

На нашу думку, сучасні державні інституції демократичного управління, до повноважень яких належать функції щодо здійснення стратегічних комунікацій, повинні мати певні унормовані та регламентовані компетенції й інструментарій. Насамперед вони повинні мати достатні функціональні обов'язки для формування політики та здійснення контролю щодо стану виконання загальнодержавних стратегічних цілей. Очевидно, що ці умови можуть бути виконані лише у разі, якщо буде створено ієрархічну вертикаль, зокрема визначено центральний орган виконавчої влади у сфері стратегічних комунікацій, та впроваджено систему горизонтальних зв'язків на всіх рівнях державного управління. На нашу думку, важливою характеристикою такого інституційного механізму є його спроможність щодо налагодження внутрішньовідомчих комунікацій з іншими відповідними органами влади з метою формування та реалізації єдиної та узгодженої державної політики у різних сферах суспільного буття.

Крім того, вважаємо за належне наголосити на такому сегменті стратегічних комунікацій, як "публічна дипломатія". Розвинуті демократичні країни активно використовують потенціал публічної дипломатії для формування привабливого іміджу на міжнародній арені та реалізації пріоритетних зовнішньополітичних інтересів. У політичній сфері публічна дипломатія передбачає поширення національних політичних цінностей, роз'яснення внутрішньо- та зовнішньополітичних рішень держави, координацію роботи державних і недержавних установ, за допомогою яких забезпечується підтримка зарубіжною громадськістю діяльності країни на міжнародній арені [4, с. 139].

Аналітики Національного інституту стратегічних досліджень слушно зауважують, що з-поміж керівних документів державної політики, які на сьогодні визначають принципи і форми діяльності органів влади в інформаційній сфері, домінують програми, але відсутні стратегії. Доктринально визначено лише питання безпеки; концепції та основні засади регулюють тільки питання, пов'язані з новітніми інформаційними технологіями. У цьому аспекті дослідники зазначають, що документів вищого рівня (доктрин, стратегій, концепцій) з гуманітарних питань (бібліотечної, архівної, книговидавничої справ, іміджу держави та офіційної комунікації тощо) – не ухвалено.

Незважаючи на чисельність ухвалених за роки незалежності різноманітних концепцій, доктрин, програм та затверджених планів, спрямованих на впорядкування інформаційної сфери, вона все ще залишається позбавленою цілісної системи документів стратегічного характеру. Ця проблема є частиною більш значного питання відсутності структурованої (на законодавчому рівні) ієрархії керівних документів державної політики, за якої масив керівних документів позбавлений загальної логіки (наприклад, коли до ідентичних за видом документів застосовано відмінні підходи та не встановлено взаємної підпорядкованості різних видів документів) [11].

Аналіз стратегічних документів, які регулюють питання інформаційних відносин в системі державного управління, виявляє факт принципового нерозуміння на законодавчому рівні того, що керівні документи державної політики не обмежуються програмами, планами, але й включають доктрини, концепції та національні проекти і мають бути результатами процесу стратегічного планування.

В цьому аспекті, президент Асоціації докторів наук з державного управління Є. Романенко вважає, що спрогнозувати результативність певної стратегії розвитку держави можна лише за умови результативності певної комунікативної технології, яка забезпечує її супровід. Здійснивши теоретико-методологічний аналіз комунікативної політики держави, дослідник запропонував ідентифікацію комунікативних стратегій [8, с. 162] (див. табл. 1).

Відповідно пропонується комунікативну сутність державної політики розглядати крізь призму її функціонального навантаження, яке зводиться до "прагматичного синтезу" державної політики як певної реальності, зосередженої на виключній реалізації потреб та інтересів громадськості.

**Таблиця 1.**  
**Основні комунікативні стратегії формування довіри громадськості до органів державної влади у сучасному суспільстві**

Форма комунікативних стратегій	Засоби реалізації	Результативність формування довіри
Інституціональна	Повідомлення	Маніпуляція суспільної свідомості
Публічна	Взаємодія	Структурування комунікативного середовища
Конвенціональна	Діалог	Паритетна взаємодія органів державної влади та громадськості у процесах реалізації публічної політики
Презентаційна	Послання	Інформування громадськості через ЗМІ (монологічна форма взаємодії, яка базується на довірі)

Виходячи із зазначеного, вбачається існування трьох структурних моделей комунікації, які:

- навчають громадськість брати участь у процесах формування та реалізації державної політики;
- встановлюють невідповідність державної політики інтересам громадськості, спонукаючи останню до участі в її формуванні та реалізації (оптимізує її роль у формуванні та реалізації державного управління);
- визначають рівень включення громадськості у процеси формування та реалізації державної політики (недостатній рівень поінформованості громадян про зміст державної політики, або навіть неадекватне її розуміння).

Варто зазначити, що Україна почала здійснювати лише перші кроки до впровадження у практику державного управління принципів стратегічних комунікацій. Часто це супроводжувалося неусвідомленістю величини проблеми, хибними уявленнями та поверхневими знаннями. Розпочавши цей процес у 2014 році, новостворене Міністерство інформаційної політики України запропонувало таку структуру державної системи стратегічних комунікацій (Рис. 2) [12].



**Рис. 2. Структура державної системи стратегічних комунікацій, запропонована Міністерством інформаційної політики України (2016 р.)**

Аналіз запропонованої структури системи стратегічних комунікацій дає змогу виявити, на наш погляд, деяку невідповідність поставленим завданням, що суттєво ускладнює досягнення позитивних результатів. По-перше, це стосується блоку нормативно-правового забезпечення, по-друге, впровадження на операційному рівні урядових комунікацій (зв'язки з громадськістю), на нашу думку, суттєво обмежує можливості стратегічних комунікацій для

забезпечення ефективності державної політики, у процесах формування і реалізації якої беруть участь не тільки урядові структури, а й інші державні органи (державні комітети, служби, агентства тощо).

Джин Л. Коен вважає, що для того, щоб усі зацікавлені сторони мали "реально рівні можливості відігравати в діалозі свою роль", між будь-якими двома його учасниками повинно існувати взаємне зобов'язуюче, не викликане примусом визнання кожного з них незалежним раціональним суб'єктом, чії вимоги будуть визнані, якщо вони підкріплені вагомими аргументами. Але для отримання в такому діалозі реального результату він повинен мати характер повністю публічного комунікативного процесу, який не відчуває політичного чи економічного тиску. Він має бути також публічним у практичному сенсі: кожен, хто здатен говорити і діяти; кожен потенційно дотичний до обговорюваної норми індивід повинен мати можливість на рівних брати участь у дискусії [5, с. 460].

На нашу думку, виконання цього завдання потребує створення на загальнодержавному рівні відповідної структури стратегічних комунікацій, визначення чіткого кола функціональних повноважень відповідних державних органів, а також формування відповідної нормативно-правової бази, на якій і ґрунтуватиметься система стратегічних комунікацій. Ураховуючи практику демократичного державотворення, можна визначити певну структурну ієрархію нормативно-правового базису (див. табл. 2).

**Таблиця 2.**

**Структурна ієрархія нормативно-правового базису стратегічних комунікацій**

<b>I рівень доктринальний (норми-начала)</b>	
ДОКТРИНА	основні положення (основні принципи) стратегічних комунікацій, відповідно до яких вирішуються найважливіші питання існування й розвитку держави або міжнародних відносин
<b>II рівень концептуальний (норми-принципи)</b>	
КОНЦЕПЦІЯ	сукупність правових норм, які утворюють основу, що визначає стратегію комунікацій на загальнодержавному рівні
<b>III рівень стратегічний (визначально-установчі норми)</b>	
СТРАТЕГІЯ	сукупність правових норм, що визначають систему стратегічних комунікацій
<b>IV рівень програмний (норми-правила)</b>	
РЕГЛАМЕНТ	сукупність правових норм, правил, що безпосередньо регулюють діяльність державних органів у конкретних умовах здійснення стратегічних комунікацій
<b>V рівень плановий (норми-правила поведінки)</b>	
ПЛАН	деталізація діяльності суб'єктів комунікаційних відносин у процесах формування та реалізації стратегічних комунікацій

Усвідомлюючи, що це певним чином ідеалізована модель, пропонуємо все ж таки розглядати саме такий підхід, який, на нашу думку, дасть змогу сформулювати конкретну структуру вітчизняної системи стратегічних комунікацій з чітко визначеними функціями, пріоритетами та компетенціями відповідних центральних органів виконавчої влади.

Цей перелік не є вичерпним, але він є достатнім для подальшого аналізу процесів регулювання системи стратегічних комунікацій за видами керівних документів вітчизняної державної політики та виокремлення таких висновків:

1. Стратегія розвитку комунікаційної взаємодії у системі в цілому та її частин відсутня.
2. Чинна доктрина як декларація офіційної позиції держави спрямована на вектор національної безпеки і оборони. Іншими документами вищого рівня (концепціями та основними засадами) охоплені виключно напрями, пов'язані з розвитком інформатизації, інформаційними технологіями, телекомунікацій у їх різних виявах: управлінському, соціальному, техніко-технологічному.
3. Концептуальних документів з питань щодо здійснення стратегічних комунікацій у просторі та часі – не ухвалено.
4. Державне регулювання та регламентування діяльності державних органів у цій сфері має здебільшого декларативний за суттю і коротко- та середньостроковий за тривалістю характер.
5. У цілому аналіз більшості керівних документів державної політики позбавлений загальної логіки формування. Крім того, до сьогодні не встановлено взаємної підпорядкованості різних видів документів.

На думку аналітиків Національного інституту стратегічних досліджень, прийняття окремого, цілісного документа зі стратегічних комунікацій (наприклад "Концепція/Доктрина стратегічних комунікацій України" або під іншою назвою) залишається теоретично оптимальним рішенням наявних проблем у цій сфері і такий документ міг би визначити самі стратегічні наративи, операційні теми на їх підтримку, систему взаємовідносин державних органів (як систему стратегічних комунікацій) [3].

Водночас вважаємо, що необхідно виходити із сучасних реалій, зокрема з того, що реальна можливість ухвалити подібний документ досить маловірогідна, а всі намагання адміністративно-командним методом прискорити

цей процес без урахування висновків наукових розвідок, напрацювань та експертиз можуть створити додаткові невизначеності у загальній системі державного управління. Однак початок процедур його створення (зокрема в межах робочих груп, експертних досліджень) може призвести до покращення розуміння того, якими саме є найбільш оптимальні, доцільні та ефективні механізми створення системи стратегічних комунікацій в Україні.

**Висновки і перспективи подальших розвідок у зазначеному напрямі.** Система стратегічних комунікацій є релевантним фактором ефективності державної влади, її функціонування та гарантії суспільної підтримки інституцій у кризові моменти суспільно-політичного розвитку й може бути структурованою на онтологічні, ціннісні, нормативно-правові, ресурсні, процесуальні та функціональні складові. Запропоновано блок-схему механізму формування системи стратегічних комунікацій в Україні, яка має бути реалізована щонайменше у двох дотичних площинах – площині суспільно-владних відносин, створення громадянам умов не тільки для отримання публічно-управлінських послуг, але й умов для участі в управлінні публічними справами, а також в інформаційно-комунікаційній площині та мас-медійному просторі.

Перспективи подальших розвідок у зазначеному напрямі вважаємо у розробленні сучасної нормативно-правової бази (політики, регламенти, правила, посадові інструкції, закони тощо) щодо забезпечення функціонування стратегічних комунікацій у структурах органів влади, а також у запровадженні системи професійного навчання та розвитку із комунікативних дисциплін.

### Література.

1. Баровська А. Стратегічні комунікації: досвід НАТО / А.В. Баровська // Стратегічні пріоритети, № 1 (34). – 2015. – С. 147–151.
2. Бебик В. Глобальне інформаційне суспільство: поняття, структура, комунікації / В. М. Бебик. – «Інформація і право». – № 1(1). – 2011. – С. 41-49. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/38933/09-Bebik.pdf?sequence=1>
3. Дубов Д. «Стратегічний наратив»: до проблем реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні. Аналітична записка / Д. Дубов. – Відділ інформаційної безпеки та розвитку інформаційного суспільства Національного інституту стратегічних досліджень. – 2015. – № 8.
4. Комунікативні тренди міжнародних відносин : монографія. – К. : Центр вільної преси, 2016.
5. Коэн Джин Л. Гражданское общество и политическая теория / Джин Л. Коэн, Эндрю Арато ; [пер. с англ. И. И. Мюрберг, Л. А. Седов, В. А. Спичкин и др.]. – М. : Издательство «Весь Мир», 2003.
6. Кушнір О. Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні [Електронний ресурс] / О. Кушнір // Глобальна організація союзницького лідерства. – Режим доступу: <http://goal-int.org/ponyattya-ta-sutnist-strategichnixkomunikacii-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni>.
7. Почепцов Г. Теорія комунікації / Г. Почепцов ; 2-ге вид., доп. – К. : Видавничий центр «Київський університет», 1999.
8. Романенко Є. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія / Є. Романенко. – К. : НАДУ, 2014.
9. Рубцов В. Державне управління та державні установи: навч. посіб. / В. П. Рубцов, Н. І. Перинська ; За ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна. – К. : Університет «Україна», 2008.
10. Стратегічні комунікації : словник / Т.В. Попова, В.А. Ліпкан / за заг. ред. В.А. Ліпкана. – К. : ФОП О.С. Ліпкан, 2016. – 416 с.
11. Структура керівних документів державної політики в інформаційній сфері: нагальні проблеми та шляхи впорядкування". Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/572/>
12. Фролова А. Побудова системи державних стратегічних комунікацій України / А. Фролова. – Міністерство інформаційної політики України, 2016. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom\\_Report\\_2016\\_UKR\\_updated.pdf](http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf)
13. Christopher Paul. Getting Better at Strategic Communication, Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates / Christopher Paul. – Santa Barbara, California : Praeger. ABC-CLIO, LLC, 2011.
14. Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report September 2011 / P. Cornish, J. LindleyFrench, C.Yorke. – Chatham House, 2011.

### References.

1. Barov'ska, A. (2015), "Strategic communications: NATO experience", *Stratehichni priorytety*, vol. 1 (34), pp. 147–152.
2. Bebyk, V. (2011), "Global information society: concept, structure, communication", *Informatsiia i pravo*, vol. 1, pp. 41–49.
3. Dubov, D. (2015), "Strategic narrative: to the problems of realization of the essential component of strategic communications in Ukraine. Analytical note", *Natsional'ny instytut strategichnyh doslidzhen'*, vol. 8.
4. Communicative trends of international relations: monograph (2016), Tsentr vil' noi presy, Kyiv, Ukraine.
5. Jean L. Cohen (2003), "Civil society and political theory", *Ves' Mir, Moskva, Russia*.
6. Kushnir, O. (2015), "The concept and essence of strategic communications in the modern Ukrainian formation", *Global'na organizatsia soyuznytskoho liderstva*, [Online], available at: <http://goal-int.org/ponyattya-ta-sutnist-strategichnixkomunikacii-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni/> (Accessed 4 Nov 2017).
7. Pocheptsov, G. (1999), "The theory of communication", 2<sup>nd</sup> ed., Kyivs'ky universytet, Kyiv, Ukraine.

8. Romanenko, Ye. (2014), "Communicative policy of the state: theoretical and methodological analysis", PhD monograph, Public administration, National Academy of Public Administration, Kyiv, Ukraine.
9. Rubtsov, V. (2008), "Public administration and state institutions", Universytet "Ukraina", Kyiv, Ukraine.
10. "Strategic communication", Lipkan V. ed. Kiev: FOP O.S. Lipkan, 2016.
11. "The structure of government policy documents in the information sphere: pressing issues and ways of streamlining. Analytical note", *Natsional'ny instytut strategichnyh doslidzhen'*, [Online], available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/572/> (Accessed 7 Nov 2017).
12. Frolova, A. (2016), "Construction of the system of state strategic communications of Ukraine", Ministerstvo informatsiynoi polityky Ukrainy [Online], available at: [http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom\\_Report\\_2016\\_UKR\\_updated.pdf](http://mip.gov.ua/files/documents/Stratcom_Report_2016_UKR_updated.pdf) (Accessed 4 Nov 2017).
13. Paul, Ch. (2011), *Getting Better at Strategic Communication*, Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates. Santa Barbara, California : Praeger. ABC-CLIO, LLC.
14. Cornish, P., Lindley-French, J. and Yorke, Y. (2011), *Strategic Communications and National Strategy*. A Chatham House Report September 2011. N.-Y. : Chatham House.

*Стаття надійшла до редакції 11.01.2018 р.*