

**РОЗДІЛ II. СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ  
ТА МОВНІ УНІВЕРСАЛІЇ**

УДК 327.316.77

**Богдан Юськів,**

доктор політичних наук, професор кафедри  
економіки та управління бізнесом,  
Рівненський державний гуманітарний університет,  
yuskivb@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0001-7621-5954;

**Наталія Карпчук,**

доктор політичних наук, професор кафедри  
міжнародних комунікацій та політичного аналізу,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
natalia.karpchuk@vnu.edu.ua  
ORCID ID: 0000-0002-9998-9538;

**Оксана Пелех,**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту,  
Рівненський державний гуманітарний університет,  
peleho@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-5657-6717  
DOI 10.29038/2524-2679-2023-02-92-118

**СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ОСНОВА  
ЕФЕКТИВНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ<sup>1</sup>**

Стратегічні комунікації є одним із проявів державної влади та інструментом у політичному й безпековому досягненні національних інтересів. Сучасні конфлікти мають форму гібридних дій у сфері використання інформації на основі мас-медіа та інтернету. Завданням

---

<sup>1</sup>Це дослідження проведено в рамках напряму Erasmus+ модуля Жана Моне «Стратегічні комунікації ЄС: протидія деструктивним впливам» (№ 101047033 ERASMUS-JMO-2021-MODULE).

стратегічних комунікацій є вплив на громадську думку, зміна культурних цінностей і коригування політичної системи через «перепрограмування» політичної культури. Зазначені наступальні дії можуть суттєво вплинути на обороноздатність і безпеку держави, впливаючи на свідомість населення. У статті розглянуто питання стратегічних комунікацій України під час російсько-української війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 р. Автори розглядають стратегічні комунікації як систему, що складається з інваріантних і варіативних компонентів, котрі можуть бути спроектовані в повідомленнях медіа. З одного боку, медіа є інструментом стратегічних комунікацій, а з іншого – стратегічні комунікації трансформуються, відображаючись у медіаповідомленнях. Мета дослідження – розкриття структури стратегічних комунікацій як основи комунікаційного менеджменту, яка характерна для періоду збройного конфлікту. Проаналізовано повідомлення телеграм-каналу Insider Ukraine за перші 100 днів російсько-української війни. На основі рефлексивного тематичного аналізу з використанням одностороннього дисперсійного аналізу з'ясовано, що стратегічні комунікації України в період війни складаються з таких інваріантних компонентів: інтерактивні комунікації України, оперативні комунікації України, позаоперативні комунікації України, оперативні та позаоперативні комунікації щодо РФ. Ці узагальнені компоненти мають свої підкомпоненти, інтенсивність або повна відсутність яких у повідомленнях медіа може бути пов'язана з конкретними подіями періоду війни. Це дослідження робить внесок у розуміння структури стратегічних комунікацій загалом і під час війни зокрема. Проведений аналіз інтернет-комунікацій потрібно розглядати як частину стратегічного управління комунікаціями, уключену в процес стратегічного планування оборони та безпеки країни.

**Ключові слова:** стратегічні комунікації, комунікаційний менеджмент, рефлексивний тематичний аналіз, медіаповідомлення, безпека, війна, Україна.

**Богдан Юськів,**

Rivne State Humanities University,  
ORCID ID: 0000-0001-7621-5954;

**Nataliia Karpchuk,**

Lesya Ukrainka Volyn National University,  
ORCID ID: 0000-0002-9998-9538;

**Оксана Пелех,**

Rivne State Humanities University,

ORCID ID: 0000-0002-5657-6717

## **THE STRUCTURE OF STRATEGIC COMMUNICATIONS AS A BASIS FOR EFFECTIVE COMMUNICATION MANAGEMENT OF UKRAINE DURING THE WAR**

Strategic communications are one of the manifestations of state power and a tool to achieve national interests in politics and security. Modern conflicts have the form of hybrid actions in the field of information use based on the media and the Internet. The task of strategic communications is to influence public opinion, change cultural values, and adjust the political system by «reprogramming» the political culture. The above offensive actions can significantly affect the defence and security of the state by influencing the public's consciousness. This article focuses on the issue of strategic communications of Ukraine during the Russian-Ukrainian war, which began on February 24, 2022. The authors consider strategic communications as a system consisting of invariant and variable components that can be projected in media reports. The authors proceed from the fact that, on the one hand, the media are an instrument of strategic communications, and on the other, strategic communications are transformed, reflected in media reports. The purpose of the study is to reveal the structure of strategic communications as the basis of communication management, which is characteristic of the period of armed conflict. Reports of the Insider Ukraine Telegram channel during the first 100 days of the war were analyzed. Based on a reflexive thematic analysis, using a one-way dispersion analysis, it has been found that the strategic communications of Ukraine during the war period consist of the following invariant components: interactive communications of Ukraine, operational communications of Ukraine, extraoperational communications of Ukraine, operational and extraoperational communications concerning the RF. These generalized components have their sub-components, the intensity or total absence of which in media reports can be related to specific events of the war period. This study contributes to the understanding of the structure of strategic communications in general and during the war in particular. The analysis of Internet communications should be considered as a part of strategic communications management, included in the process of strategic planning of the country's defence and security.

**Key words:** strategic communications, communication management, reflexive thematic analysis, media reports, generalized components and sub-components, war, Ukraine.

## 1. ВСТУП

**Постановка проблеми.** Сучасний медіапростір є сферою, де держави шукають і розробляють нові форми й способи досягнення своїх зовнішньополітичних цілей, формування позитивного ставлення до держави та її політичного керівництва, забезпечення національної безпеки. Систематична довгострокова комунікація з цих питань позначає стратегічну комунікацію, яка «охоплює всі комунікації, що є суттєвими для виживання й сталого успіху суб'єкта» [1]. Основними «традиційними» складовими частинами стратегічних комунікацій є публічна дипломатія, міжнародні зв'язки з громадськістю, інформаційно-психологічні операції [2], які, будучи різними за формою та застосованими засобами, мають бути підпорядковані спільним цілям та діяти синхронно/координовано.

Очевидно, що публічна дипломатія й міжнародний PR будуть більш актуальними для мирного часу, а в період конфлікту чи війни більшу вагу матимуть операції інформаційно-психологічного протиборства, спрямовані на протидію гібридним загрозам, коли «... державні та недержавні актори використовують різноманітні засоби й інструменти для впливу на різні форми прийняття рішень, підривають довіру громадян до демократичних процесів та інститутів, посилюють політичну поляризацію й поширюють плутанину в геополітичних подіях, маючи на меті дестабілізувати жертву, зміцнюючи при цьому політичне бачення та цінності правопорушника» [3]. Зазначені складники стратегічних комунікацій реалізуються більшою чи меншою мірою за допомогою медіа, зокрема соціальних мереж.

Для України важливість та актуальність стратегічних комунікацій стала особливо відчутною з початком російської агресії у 2014 р. Представники Служби безпеки України стверджують: «... правильно побудовані стратегічні комунікації є одним із напрямів боротьби в умовах гібридної війни. І лише консолідувавши зусилля всього експертного середовища – науковців, освітян і практиків із цивільного й військового секторів, – ми зможемо досягти спільної перемоги» [4].

Етап російсько-української війни, який розпочався 24 лютого 2022 р., пов'язаний із новими викликами не лише на полі бою, але й в інформаційному плані. Ідеться про ескалацію протистояння, яке

виходить за рамки традиційної пропаганди російської федерації й сповнене агресії не лише проти України та українського суспільства, а й проти західних цінностей. Експерти наголошують, що Україна виграє в інформаційному протистоянні [5]. Це особливо важливо, оскільки Україна веде асиметричну війну проти ядерної держави з переважаючим військовим потенціалом [6].

Починаючи з 2014 р., в умовах першої фази російсько-української війни й далі з 24 лютого 2022 р. (друга фаза війни), український медіапростір був і залишається простором активних інформаційно-психологічних баталій, де боротьба ведеться не лише за емоції, а й за свідомість, переконання, оцінку та поведінку об'єктів впливу. Виходимо з того, що, з одного боку, медіа є інструментом стратегічних комунікацій, а з іншого – стратегічні комунікації отримують нове «життя» в медіапросторі й ці трансформації стратегічних комунікацій представлені в медіатемах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвідки феномену стратегічних комунікацій стосуються наукові доробки зарубіжних науковців, зокрема таких як Д. Андерсон, Р. Брукс, С. Бьорд, Ф. Дэнс, К. Йорк, М. Лінч, К. Ларсон, Дж. Магоні, Д. Мерфі, С. Патерсон, Д. Псакі, К. Халлахан та ін. Зупинимося на українському осмисленні стратегічних комунікацій. Зокрема, Г. Почепцов займається питаннями соціальних комунікацій. Сучасне розуміння стратегічних комунікацій проглядається в доробках А. Баровської. В. Ліпкан виокремив ключове завдання стратегічних комунікацій – гарантування реалізації національних інтересів. С. Соловійов удаю сформував характеристики та принципи стратегічних комунікацій. О. Кушнір дослідив участь стратегічних комунікацій у формуванні української державності. Д. Дубов висвітлює питання концептуалізації стратегічних комунікацій. До розгляду національної ідеї як інструменту деструктивних стратегічних комунікацій звертається Є. Макаренко. Н. Піпченко аналізує стратегічні комунікації України.

Отже, проблема виявлення та аналізу структури стратегічних комунікацій як основи ефективного комунікаційного менеджменту України в умовах війни не знайшла свого висвітлення.

**Мета дослідження** – виявити та проаналізувати структуру стратегічних комунікацій як основи комунікаційного менеджменту у сфері національної безпеки в умовах війни в Україні. Об'єктом дослідження є стратегічні комунікації; предметом дослідження – структура стратегічних комунікацій, характерна для періоду збройного конфлікту в Україні.

**Гіпотези та методологія дослідження.** Ми припускаємо, що в умовах російсько-української війни 2022 р. структура стратегічних комунікацій може залежати від періоду війни, подій в Україні та навколо неї, санкцій, накладених на Російську Федерацію. Однак за 100 днів війни складно говорити про чітку періодизацію структурних змін, вплив санкцій досягає свого ефекту в довгостроковій перспективі. Тому в цій статті ми не досліджуватимемо ці два фактори, це – завдання для подальшого вивчення. Натомість маємо намір порівняти взаємозалежність компонентів стратегічних комунікацій та подій (представлених у повідомленнях медіа), які відбулися в Україні та навколо неї за перші 100 днів російсько-української війни 2022 р., тобто виокремити інваріантні та варіативні складники стратегічних комунікацій.

Очевидно, що у воєнний час певні структурні компоненти стратегічних комунікацій переважатимуть, тоді як інші можуть бути відсутніми взагалі. По суті, це одне з інструментальних завдань у сфері стратегічних комунікацій, реалізація якого визначає потенціал ефективної діяльності сектору безпеки й оборони з метою забезпечення національних інтересів в умовах війни з російською федерацією.

Початковий етап аналізу передбачав перевірку двох гіпотез, пов'язаних з компонентами: 1) чи всі компоненти є значущими; 2) чи всі компоненти однаково впливають на загальну систему стратегічних комунікацій. Мовою статистики перша нульова гіпотеза означає, що існує рівність 0 (нулю) значень компонентів генеральної сукупності (альтернативна гіпотеза – відмінність від нуля), а друга гіпотеза – що компоненти структури для генеральної сукупності відрізняються один від одного (альтернативна гіпотеза – наявність різниці між компонентами).

Оскільки медіа належать до інструментарію стратегічних комунікацій, останні можуть бути виявлені значною мірою через звичайне вивчення потоків медіа-повідомлень. Сьогодні для реалізації стратегічних комунікацій використовуються як традиційні (друковані, візуальні та аудіо) ЗМІ, так і інтернет-ЗМІ, а також соціальні мережі. За останній рік в Україні значне місце серед останніх посіли Telegram-канали, популярність яких від початку війни до кінця квітня зросла у п'ять разів. Можна виокремити дві визначальні риси Telegram-каналів, які відрізняють їх від традиційних літописців поточних подій: 1) Telegram-канали забезпечують оперативний (практично в режимі реального часу, тобто затримка між подією й повідомленням може становити кілька хвилин) і спрощений доступ до подій (достатньо мати доступ до інтернету й мобільний телефон); 2) вони дають можливість значно скоротити час

пошуку необхідної інформації, а також перейти до повнотекстового або аудіо-, відео- чи фотоматеріалу, перейшовши за відповідним посиланням.

Оскільки охопити весь медіапростір практично неможливо, ми обрали один із топових українських політичних новинних Telegram-каналів – Insider Ukraine (в Україні станом на 1 липня 2022 р. аудиторія підписників каналу становить понад 1 млн осіб – *прим. ред.*) – [https://t.me/joinchat/AAAAAFcG99bpFf62A\\_f3yA](https://t.me/joinchat/AAAAAFcG99bpFf62A_f3yA)), тому її звіти послуговували емпіричним матеріалом для цього дослідження.

Загальна методологія дослідження складається з таких етапів: читання повідомлень із Telegram-каналу та формування вибірки; кодування й тематичний аналіз даних; аналіз динаміки змін у структурі стратегічних комунікацій.

Щодо вибірки, то досліджувалися повідомлення Telegram-каналу Insider Ukraine за 100-денний період другого етапу російсько-української війни (з 24 лютого по 3 червня 2022 р.). Загальна кількість повідомлень становила 125 040 одиниць, після виключення повідомлень, які містили лише відео- чи фотоматеріали без жодних коментарів, залишилося 9994 одиниці. Оскільки методологія дослідження передбачала багато ручного кодування даних, довелося формувати серійну вибірку. Весь період дослідження був розділений на 15 тижнів, із кожного тижня випадковим чином обрано один день, звіти якого піддано суцільному аналізу. У результаті такого відбору до вибірки потрапило 1 387 повідомлень, або 92 повідомлення на день. Дані експортовано у вигляді таблиць Excel для подальшого кодування, синтезу та розрахунку відповідних статистичних характеристик.

Для розв'язання дослідницької проблеми автори обрали один із методів якісного аналізу, а саме тематичний аналіз, спрямований на «виявлення тем, тобто закономірностей у даних, які є важливими або цікавими» [7]. Г. В. Райан та Г. Р. Бернард визначають тематичне кодування як процес, що відбувається в межах «мейнстрімних» аналітичних традицій (таких як ґрунтовна теорія), а не як окремий підхід [8].

Прикладний аналіз можна віднести до різновиду тематичного аналізу, який отримав назву рефлексивний тематичний аналіз (РТА) [9]. РТА є найбільш гнучким серед інших видів тематичного аналізу й поєднує в собі можливості індуктивного та дедуктивного підходів. Індуктивний підхід передбачає осмислення й створення тем на основі даних без будь-яких упереджених уявлень, тобто без уявлення про те, які теми з'являться та, отже, дає змогу визначатися даними (впливати

з даних). На відміну від індуктивного підходу, дедуктивний підхід передбачає початок аналізу з набору очікуваних тем, які можна знайти в даних. Рефлексивний тематичний аналіз не використовує детального набору описів кодів; дослідники можуть змінювати, видаляти й додавати коди під час роботи з даними. Формуючи власну схему кодування (шаблон) на дедуктивному етапі дослідження, ми відштовхувалися від блоків стратегічних комунікацій, уведених В. Ліпканом [10] (вони будуть розглянуті далі в статті).

Отже, тематичний аналіз слугував для категоризації досліджуваного масиву даних шляхом кодування фрагментів текстів із метою виявлення та узагальнення важливих концептів у масиві даних. Водночас він дав змогу виокремити важливі структурні елементи стратегічних комунікацій, присутніх у медіаповідомленнях досліджуваного періоду. Останнє стало можливим завдяки тому, що автори більше покладалися на індуктивний підхід, щоб побачити, як теми виникають під час дослідження. Іншими словами, як стратегічні комунікації проєктуються в медіа.

У процесі аналізу структури та структурних змін використано індексний підхід та метод візуалізації даних. Розрахунки проводилися мовою програмування R із використанням пакетів `dplyr`, `tidyr`, `tidyquant`, `tidyverse`, `ggplot2`, `ggdalt`, `stats`, `matrixStats` та інших. (Це дослідження належить до серії робіт авторів із застосуванням тематичного аналізу [11]).

## **2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Стратегічне управління комунікаціями визначається як систематичне планування та реалізація інформаційних потоків, комунікації, розвитку медіа й поліпшення іміджу в довгостроковій перспективі. Воно передає цільові повідомлення через найбільш відповідні засоби масової інформації визначеній аудиторії у відповідний час, щоб сприяти досягненню бажаного довгострокового ефекту. Комунікаційний менеджмент – це створення такого процесу, який має збалансувати три чинники: повідомлення, медіа-канали та аудиторії. [12]

Під час планування стратегічних комунікацій потрібно здійснити аналіз чинників комунікаційного середовища та об'єктивних і суб'єктивних сил і слабкостей; стратегічне планування комунікаційного процесу; визначення, вибір і планування відповідної комунікаційної стратегії; реалізацію самої комунікаційної стратегії; контроль результатів реалізації окремих етапів комунікаційної стратегії, її аудит та фініш [13].



Комунікаційна стратегія проєктується за такими ключовими елементами як, визначення цілей комунікаційного процесу; оцінка взаємної сумісності більш широкої мети комунікації з погляду довгострокової загальної стратегії, загальних цінностей, наступних цілей із конкретною комунікаційною стратегією; оцінка загальних і виділених ресурсів для реалізації стратегії, а також їх просторової та часової доступності; аналіз можливих кризових моментів щодо наявності ресурсів та планування реакції на кризу; вибір адекватної тактики для реалізації комунікаційної стратегії й створення комунікаційних інструментів; хронометраж тактики, визначення контрольних та коригувальних точок і дій, планування кризового сценарію для кожного етапу реалізації стратегії [13].

Стратегічне управління комунікаціями в сучасному світі має бути не лише спланованим, але й активним. Середовище комунікації має різні виміри в сенсі фізичної території, географічних характеристик, культурних, етнічних тощо. Кіберпростір присутній майже у всіх зазначених вище фізичних вимірах. Крім того, стратегічні комунікаційні опори (пропаганда, публічна дипломатія та адвокація), як і всі інші форми комунікації, значною мірою залежать від інтернет-платформ та діяльності в кіберпросторі. Підтримуваний технологіями й глобалізацією медіа та широкосмугового інтернету у вигляді різних контекстів, але особливо у вигляді соціальних мереж, він є одним із потужних інструментів формування громадської думки, прогнозування поведінки, а також управління ставленням і масовою мотивацією. Особливо ефективним може бути вплив на готовність та мотивацію до оборони й участі у військових операціях, а також на інші питання, які можуть негативно вплинути на безпеку й обороноздатність (національна згуртованість, довіра до національних лідерів, єдність тощо). У цьому контексті планування та аналіз інтернет-комунікацій потрібно розглядати як частину стратегічного управління комунікаціями, уключену в процес стратегічного планування оборони та безпеки.

В умовах зростаючої геополітичної напруженості та занепокоєння громадськості тероризмом стратегічні комунікації розглядаються як важливий компонент ефективною відповіді на кампанії ворожих державних і недержавних акторів, які прагнуть формувати громадську думку й ставлення для досягнення власних стратегічних цілей. Дослідження того, як ідентичності, соціальні ролі, міфи, наративи, ідеї, норми та дискурси формують політичний простір, поступово призвели до дебатів навколо їх інструменталізації через комунікаційні стратегії різних міжнародних акторів [14]. Різноманітність контекстів, а також різноманітність

акторів призводять до розробки різних визначень поняття «стратегічні комунікації», зокрема, ми вважаємо корисними для нашого дослідження такі інтерпретації:

– проєкція державою певних життєво важливих і довгострокових цінностей, інтересів і цілей у свідомість внутрішньої та зовнішньої аудиторії <...> шляхом адекватної синхронізації різнопланової діяльності в усіх сферах суспільного життя <...>. У сфері зовнішньої політики вони поєднують синхронізацію впливу на державу-союзника та недержавних акторів через дружні «діло, слово й образ» та через широкий спектр комунікацій у рамках інформаційної війни (звернення до недругів і ворогів) [15];

– систематична серія послідовних й узгоджених заходів, що проводяться на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, які дають змогу зрозуміти цільові аудиторії й визначити ефективні канали для просування та підтримки певних типів поведінки [16];

– узгодження декількох напрямів діяльності (наприклад реалізація політики, зв'язки з громадськістю, пересування військ, інформаційні операції тощо), які разом генерують ефекти на підтримку національних цілей; обмін значеннями (тобто комунікація) на підтримку національних цілей (тобто на стратегічному рівні). Це передбачає як слухання, так і передачу, і стосується не лише інформації, але й фізичної комунікації – дії, яка передає сенс [17].

Виходячи з наведених вище визначень, можемо виокремити сутнісні характеристики стратегічних комунікацій, зокрема 1) здійснюються за заздалегідь визначеним і систематичним планом, а не лише як реакція на поточні події; 2) передбачають дії на стратегічному, оперативному й тактичному рівнях; 3) розвиваються в конкурентному та навіть конфліктному середовищі, де аудиторії перебувають у постійному напруженні, що може перешкоджати досягненню цілей; 4) вимагають високого рівня координації та синхронізації між зацікавленими сторонами; 5) вимагають чіткого визначення цільових аудиторій; 6) вимагають вибору найбільш адекватних каналів комунікації; 7) спрямовані на інформування, вплив або сприяння змінам у поведінці цільових аудиторій; 8) мають бути узгоджені із загальними цілями країни або організації, що їх розробляє; 9) мають бути орієнтовані як на коротко-, так і на довгострокову перспективу [18].

Джеймс Г. Ставрідіс підкреслює, що ефективність стратегічних комунікацій залежить від ретельного планування: «Метою стратегічних комунікацій є надання аудиторії правдивої та своєчасної інформації, яка

впливатиме на неї для підтримки цілей комунікатора. Окрім правдивості та своєчасності, інформація повинна бути донесена до потрібної аудиторії в точний спосіб» [19]. Крістіан Е. Герреро-Кастро вважає, що різниця між стратегічними комунікаціями й, наприклад, соціальними комунікаціями полягає в тому, що лише стратегічні комунікації (засновані на стратегії) переслідують життєво важливі для держави цілі, «стратегія фокусує увагу на тому, як сформулювати інструменти для досягнення цілей, пов'язаних із протидією загрозам, які призводять до конфліктів та, крім того, вона визнає, що засоби, які використовуються, повинні бути скоординовані на найвищому рівні національної держави, а також повинні розуміти широкий спектр усіх ресурсів, які складають національну владу» [20].

Місії стратегічних комунікацій (зокрема, у сфері безпеки й оборони) включають підтримку, захист і досягнення національних інтересів та цілей національної держави, які розподіляються за різними часовими періодами: «1) у мирний час: досягнення стримування в півкулі та стратегічного статусу в міжнародній системі, 2) у стані кризи: здобуття довіри в міжнародній системі, 3) у стані війни: досягнення внутрішньої та зовнішньої легітимності в міжнародній системі з метою отримання свободи дій».

У Доктрині інформаційної безпеки України термін «стратегічні комунікації» трактується як скоординоване й належне використання комунікаційних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційно-психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави [21]. Отже, стратегічні комунікації – це суспільні відносини, що формуються в процесі взаємодії та координації діяльності системи органів державної влади, Збройних сил України, інших, утворених відповідно до законів України військових формувань, правоохоронних та розвідувальних органів, державних органів спеціального призначення з правоохоронними функціями, сил цивільного захисту, оборонно-промислового комплексу України, діяльність яких перебуває під демократичним цивільним контролем, відповідно до Конституції та законів України у сфері захисту національних інтересів України від загроз; а також громадяни й громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки України з урахуванням досвіду держав – членів НАТО [22]. Отже, можна зробити висновок, що стратегічні комунікації є процесом, який покладено в основу забезпечення національної безпеки України та до його реалізації залучаються як суб'єкти стратегічних комунікацій, так і суб'єкти з інших сфер діяльності.

Тому до завдань національної системи стратегічних комунікацій України В. Ліпкан відносить розширення можливостей сектору безпеки й оборони у сфері стратегічних комунікацій на стратегічному та оперативному рівнях, а також розвиток культури стратегічних комунікацій органів державної влади України; налагодження міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій шляхом запровадження сучасних та ефективних комунікаційних механізмів і процесів; створення можливостей для навчання стратегічних комунікацій представників сектору безпеки й оборони та органів державної влади України загалом на основі багатосторонніх і двосторонніх форматів. З інструментального погляду, дослідниця визначає такі блоки стратегічних комунікацій [23], як: 1) інтерактивні: публічна дипломатія; залучення ключового лідера; відносини зі ЗМІ, з органами державної влади, з громадськістю; внутрішня комунікація; 2) інформаційно-психологічні: інформаційні, психологічні та спеціальні операції; 3) технічний: кібербезпека, протидія в електромагнітному просторі; 4) військовий: блок військового та цивільно-військового співробітництва; документування подій, безпека операцій, заходи активного впливу.

Незважаючи на інституціоналізацію стратегічних комунікацій в Україні, зокрема функціонування Центру стратегічних комунікацій і інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики, відсутній документ, який би однозначно окреслював мету стратегічних комунікацій в Україні.

Розглянувши Доктрину стратегічних комунікацій Збройних сил України [24], ми вважаємо, що основною місією стратегічних комунікацій України є формування довіри внутрішньої та зовнішньої громадськості до державної політики, підтримка реформ і курсу на набуття членства України в ЄС та НАТО; координація дій державних органів й інших учасників стратегічних комунікацій під час об'єктивного інформування суспільства з питань, пов'язаних із розвитком держави. Однак під час війни стратегічні комунікації переслідують дещо «додаткові» цілі: об'єднати український народ для (очевидно, тривалої) боротьби не лише за свободу, а й за виживання нації; сформувати підтримку цієї боротьби з боку міжнародної спільноти. Очевидно, що все «медіапредставництво» складових частин стратегічних комунікацій має бути підпорядковане такій меті.

Звичайно, стратегічні комунікації орієнтовані на довгострокову перспективу, але на тактичному й оперативному рівні вони тісно пов'язані з подіями, які швидко розвиваються та не завжди є передбачуваними.

У процесі функціонування будь-якої системи в ній виникають впорядковані й стійкі структури. Загалом структуру системи можна визначити як сукупність постійних і значущих, із погляду цілей її функціонування, зв'язків між елементами системи. Саме в структурі система відтворює себе, продовжує існувати певний час у відносно незмінному вигляді й саме через структуру визначаються функції, які система виконує в зовнішньому середовищі. Із внутрішньосистемного погляду, структура визначає відносини між компонентами системи. У системі стратегічних комунікацій держави структуру стратегічних комунікацій можна визначити як систему усталених пропорцій і взаємозалежностей, що склалися між видами комунікацій у процесі функціонування системи. Отже, у спрощеному варіанті визначити структуру системи означає 1) виявити її складники та 2) визначити пропорції між ними. Якщо перше розглядається більшою мірою як інваріантна частина структури, то друге можна віднести до її змінної частини.

На основі тематичного аналізу емпіричного матеріалу (звітів) у процесі кодування поступово була розроблена система категорій аналізу, яка, на нашу думку, відображає структурні компоненти. Ці компоненти представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Структурні компоненти стратегічних комунікацій,  
виявлені в медіапросторі України**

Узагальнені компоненти	Підкомпоненти
1	2
Інтерактивний зв'язок (Україна)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Публічна дипломатія,</li> <li>• залучення ключового лідера,</li> <li>• зв'язки зі ЗМІ,</li> <li>• відносини з органами державної влади,</li> <li>• PR,</li> <li>• внутрішня комунікація,</li> <li>• міжнародна підтримка.</li> </ul>
Оперативний зв'язок (для України)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційні операції (кіберпростір),</li> <li>• психологічні операції (людський вимір),</li> <li>• спеціальні операції (військові дії).</li> </ul>

## Закінчення таблиці 1

1	2
Оперативний зв'язок (відносно рф)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформаційні операції (кіберпростір),</li> <li>• психологічні операції (людський вимір),</li> <li>• спеціальні операції (військові дії).</li> </ul>
Позаоперативний зв'язок (для України)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Військове співробітництво та військово-цивільне співробітництво,</li> <li>• наслідки воєнних дій (людські, військові, матеріальні),</li> <li>• наслідки військових операцій (економічні, технологічні, перспективні),</li> <li>• безпека операцій,</li> <li>• переговорні процеси.</li> </ul>
Позавідомчий зв'язок (відносно рф)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Військове співробітництво та військово-цивільне співробітництво,</li> <li>• наслідки військових дій (людські, військові, матеріальні),</li> <li>• наслідки військових дій (економічні, технологічні, перспективні),</li> <li>• безпека операцій,</li> <li>• переговорні процеси.</li> </ul>

Варіативність структури досить добре простежується під час порівняння її з подіями. Рефлексивний тематичний аналіз медіаповідомлень Telegram-каналу Insider Ukraine дав змогу виокремити статистичні показники кожної зі складових частини стратегічних комунікацій та їхні критерії. Порівняння з подіями в Україні та навколо неї дає змогу зробити такі висновки:

1. Інтерактивні комунікації України були найпотужнішими на початку війни. Зокрема, найбільша кількість повідомлень припала на тему міжнародної підтримки (14,1 %), відносин з органами державної влади (9,1 %), залучення ключового лідера (4,5 %). Ми стверджуємо, що на цей розподіл вплинули такі події:

– починаючи з 25 лютого 2022 року Президент України В. Зеленський звертався до народів і парламентів країн світу (Ізраїлю, Великої Британії, Польщі, США, Канади, Німеччини, Швейцарії, Італії, Японії, Франції, Швеції, Нідерландів та ін.), інтелектуальної спільноти США та Франції із закликом засудити російську федерацію та надати підтримку, передусім військову, Україні; були дні, коли він виступав перед світовою спільнотою по три рази. На початку квітня така потужна інформаційна присутність у публічному просторі держав зменшилася саме через адекватну реакцію світової спільноти. Наприкінці травня присутність знову зросла через активні заклики В. Зеленського надати Україні статус країни-кандидата на вступ до ЄС;

– із 26 лютого офіційні особи США та Великої Британії визнали, що Росія зіткнулася з більш жорстким, ніж очікувалося, опором в Україні. Генеральна Асамблея ООН, політики, інтелектуальна еліта висловлюють підтримку Україні; ЄС оголошує про новий пакет санкцій; міжнародна підтримка України продовжує зростати: допомога хакерів Anonymous, гуманітарна допомога, нові санкції проти РФ, допомога зброєю (найбільша кількість повідомлень припадає на перші чотири тижні війни, коли Україна шукала міжнародної підтримки в боротьбі із сильним ворогом). У середині травня (12-й тиждень) спостерігається стрімке зростання теми міжнародної підтримки у зв'язку з тим, що Дж. Байден підписав угоду про ленд-ліз для України, а Швеція та Фінляндія заявили про бажання вступити до НАТО, що вкотре яскраво демонструє хибні уявлення Путіна про «спецоперацію в Україні» з метою «недопущення розширення НАТО до кордонів РФ»;

– щодо «відносин з органами державної влади», то інтенсивність повідомлень у перші 4–6 тижнів війни зумовлена тим, що керівники обласних військових адміністрацій починають інформувати про події в зонах конфлікту та на тимчасово окупованих територіях, надавати інформацію про евакуацію чи гуманітарну допомогу; друга половина травня характеризується подальшим відновленням ділової активності на неокупованій території України з метою відновлення економіки держави, активним зачищенням, відбудовою звільнених міст та населених пунктів.

2. Оперативні комунікації (щодо України) домінують психологічні операції (18,7 %). Їх інтенсивність протягом другого тижня та наприкінці березня пов'язана з необхідністю: 1) заспокоїти громадян, знизити рівень паніки, 2) переконати їх у силі та надійності Збройних сил, Територіальної оборони, Національної гвардії, Державної служби з надзвичайних ситуацій, 3) мобілізувати громадян на боротьбу, у

разі необхідності – на тривалий період, 4) не допустити формування думок про капітуляцію. Подіями, що вплинули на тематику оперативних комунікацій в Україні, є такі:

– інформаційні операції в кіберпросторі є топ-темою першого тижня війни: усіх українців закликають приєднатися до «кібервійська», щоб доносити правду про війну до російського населення та атакувати інформаційну інфраструктуру ворога;

– тема психологічних операцій домінує протягом другого тижня – формування стійкості громадян до жертв війни, протягом шостого тижня – звільнення міст Буча та Ірпінь і свідчення про звірства російської армії; восьмий тиждень – відновлення державного кордону в Київській, Чернігівській та Сумській областях; травень – заклики до порятунку захисників «Азовсталі» і їх подальша евакуація на територію ДНР;

– тема військових дій активно поширюється протягом першого тижня; наприкінці березня йдеться про поступове звільнення Ірпеня, Бучі, Гостомеля; імовірно, наступний спад пов'язаний із загальним закликом «мовчати» і не обговорювати поточні дії українських військових (це також регламентується низкою нових наказів і навіть кримінальною відповідальністю) [25].

3. Оперативні комунікації (щодо рф): домінують спецоперації (військові операції) (6,0 %), особливо перші три тижні – період стрімкого наступу рф, захоплення населених пунктів, масштабних авіаційних та ракетних ударів по військовій та цивільній інфраструктурі України; на п'ятому тижні – атаки на паливні склади з метою ускладнення логістичного забезпечення України та створення гуманітарної кризи. Спецоперації супроводжуються психологічними операціями (6,1 %, більшість із них протягом 3–5 тижнів, спрямовані на залякування цивільного населення) – перешкоджання евакуації з окупованих територій, авіаудар по лікарні та драмтеатру в Маріуполі, обстріл черги за хлібом у Чернігові, розгін мирних протестів в окупованих містах (Херсон, Каховка, Бердянськ, Енергодар) та ін.;

4. Позаоперативні комунікації (щодо України): 11,5 % стосуються наслідків військових дій (людських, військових, матеріальних), на другій позиції – військова та військово-цивільна співпраця (6,9 %). Події, що відображені в цих комунікаціях, такі:

– протягом другого-четвертого тижня українці та світ шоковані розстрілами армією рф мирного населення та знищенням архітектурної та культурної спадщини України; багато уваги ЗМІ приділяють селу Чорнобаївка на Херсонщині, де Збройні сили України (станом на 19 люто-



го 2022 р.) дев'ять разів поспіль розгромили угруповання ЗС РФ (село потрібне окупантам як плацдарм для наступу на Миколаїв); топ-тема сьомого тижня – звільнення Київської, Житомирської, Чернігівської та Сумської областей, початок відновлення інфраструктури й перебудови логістичних ланцюгів для запуску економіки цих регіонів;

– Президент України В. Зеленський нагороджує військовослужбовців за мужність та ефективні дії у відбитті ворожих атак; 6 березня Указом Президента України В. Зеленського № 111/2022 містам, які чинили найбільш запеклий опір російським окупантам, присвоєно статус міст-героїв (Харків, Чернігів, Маріуполь, Херсон, Гостомель, Волноваха);

– переговорний процес видається актуальним лише в перший тиждень, коли політична еліта України розуміє необхідність мирного врегулювання конфлікту, але несумісність позицій сторін, переоцінка рф своїх переговорних позицій роблять ідею переговорів безперспективною, тому тема зникає.

5. Екстремальні комунікації (щодо рф): домінують наслідки військових дій (людські, військові, матеріальні) (7,4%) та військова і військово-цивільна співпраця (2,7%). Вважаємо, що це пов'язано з такими подіями:

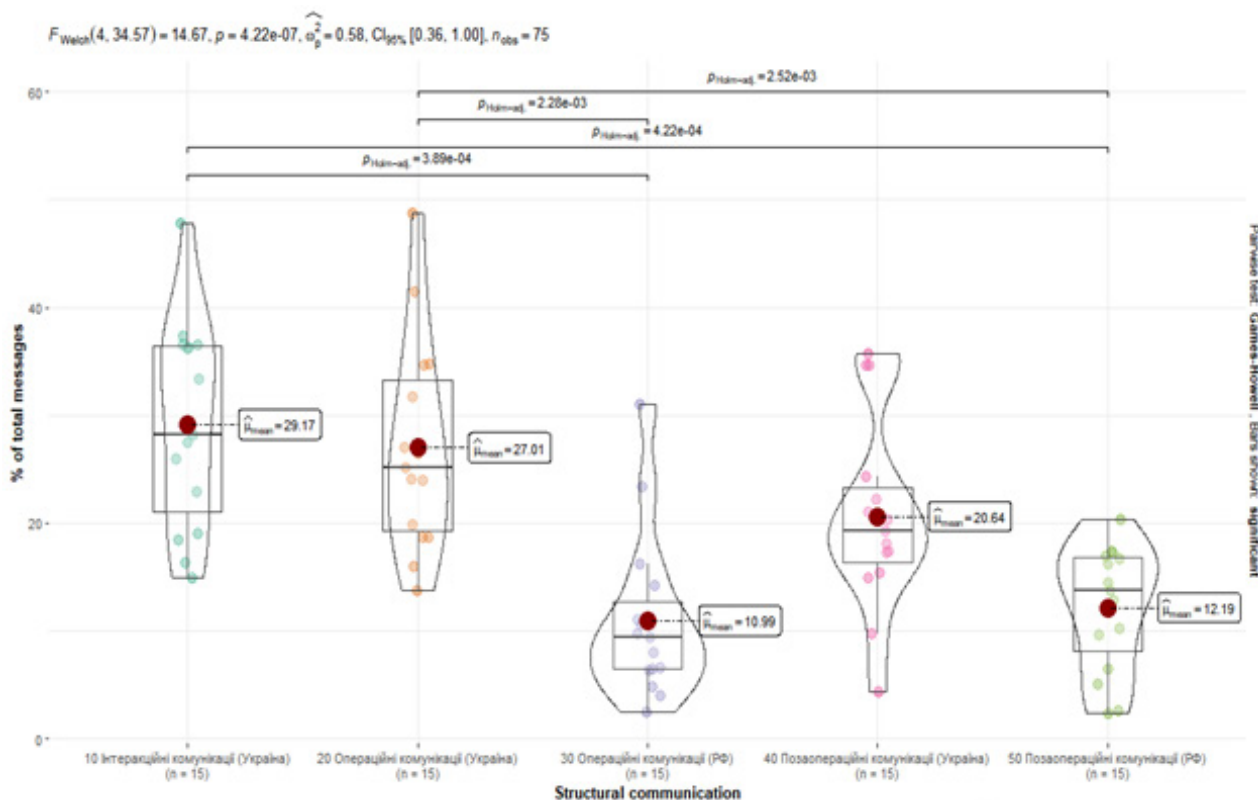
– протягом другого-четвертого тижнів акцент робиться на щоденній кількості вбитих російських солдатів та знищеної техніки, кількості полонених і дезертирів (це значно піднімає бойовий дух українців); приїзд в Україну головного прокурора Міжнародного кримінального суду Каріма Хана для розслідування воєнних злочинів, скоєних росією, та подальше приєднання до розслідування інших країн;

– використання території Білорусі для ракетних ударів по Україні, для нападу на північні регіони України, подальше втягування Білорусі у війну;

– сьомий-десятий тижні – Збройні сили України знищили ракетний крейсер «Москва»; російські ЗМІ повідомляють про обстріли Збройними силами України об'єктів у брянській та белгородській областях росії; визнають, що економічне становище громадян погіршується. На основі кодування кожного звіту за кожен день (відповідно до системи кодів) визначено пропорції між компонентами та підкомпонентами структури (питома вага кожного як відношення кількості звітів, що стосуються певного компонента, до загальної кількості звітів).

Візуалізація та результати перевірки гіпотез представлені на рис. 1. Вони стосуються кожного компонента структури і їх порівняння. Кожен графік складається зі скрипкового (який показує форму розподілу змінних)

та боксового (де прямокутник розділений медіаною й обмежений першим і третім квантилями розподілу) графіків, а також точок сирих даних із джиттером. Великою крапкою позначено середні значення змінних. Лише значущі парні порівняння показано із супровідними р-значеннями.



**Рис. 1.** Візуалізація та перевірка гіпотез про рівність середніх часток складових частин структури стратегічних комунікацій

Односторонній дисперсійний аналіз (ANOVA) [26] був використаний для дослідження відмінностей між усіма групами даних (компонентами). Аналіз виявив дуже значущий головний ефект,  $F_{\text{Welch}}(4, 34.57)=14.67$ ,  $p<0,001$  ( $=4.22e-07$ ); це вказує на те, що не всі компоненти мали однаковий середній бал у структурі. Оцінка  $\omega^2$  ( $= 0,58$ ) вказує на те, що приблизно 58 % загальної варіації середнього бала пояснюється відмінностями між п'ятьма компонентами структури.

Як бачимо, обидві нульові гіпотези не підтвердилися, тобто кожен компонент структури є значущим, хоча внесок кожного з них різний. Із рис. 1 можна зробити висновок, що найбільш значущими є компоненти, які стосуються України. Насамперед, це інтерактивні комунікації України (середнє значення за весь період – 28,3 %), вони є найскладнішими й уключають зв'язки з громадськістю, публічну дипломатію та інші складові частини стратегічних комунікацій. Далі йдуть оперативні комунікації,

пов'язані з веденням війни (23,5 %), та позаоперативні комунікації, пов'язані з наслідками війни (22,3 %). Частка стратегічних комунікацій щодо РФ вдвічі менша за попередні. Цікаво, що позаоперативні комунікації (13,1%) перевищують оперативні (12,8 %). Хоча в умовах агресії РФ, здавалося б, має бути навпаки.

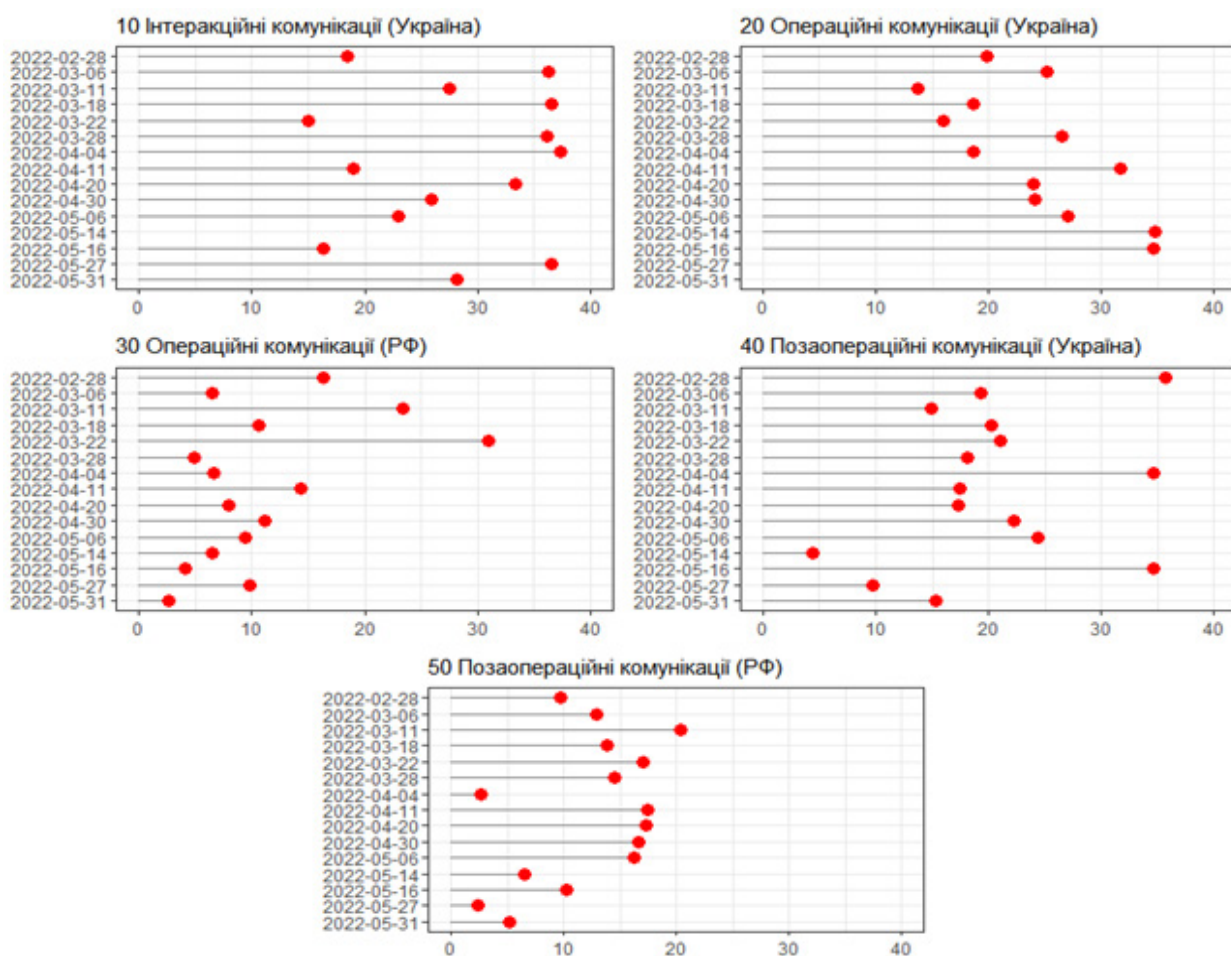
Аналіз динаміки складових стратегічних комунікацій (рис. 2, 3) дає змогу зробити такі висновки:



**Рис. 2.** Зміна відсоткового співвідношення між компонентами стратегічних комунікацій на початку (28 лютого 2022 р.) та наприкінці досліджуваного періоду (31 травня 2022 р.)

1) повнота комунікацій: звіти стосуються всіх узагальнювальних категорій моделі – інтерактивних, операційних та позаопераційних. Вони представлені у звітах у повному обсязі, тобто питома вага варіюється від 12,8 до 28,3 %. Це стосується обох сторін конфлікту. Найбільша питома вага в різні підперіоди припадає на інтерактивні комунікації України (28,3 %), оперативні комунікації України (23,5 %), позаопераційні комунікації України (22,3 %);

2) динаміка узагальнених комунікацій (рис. 3): на початку досліджуваного періоду найбільше уваги приділяли позаопераційним комунікаціям України, у середині періоду – інтерактивним та операційним комунікаціям України, наприкінці періоду – операційним і позаопераційним комунікаціям України. Такі акценти є цілком логічними.



**Рис. 3.** Динаміка узагальнювальних компонент протягом усього періоду (із 28 лютого по 31 травня 2022 р.)

ми, адже спочатку Україна потребувала організації належної системи оборони та взаємодії в суспільстві, потім українське суспільство було занепокоєне діями РФ в рамках їхніх спецоперацій та психологічних операцій, а також отрібно було отримати підтримку й належну допомогу від західних країн. Наприкінці досліджуваного періоду Україна найбільше зосередилася на протидії оперативним зусиллям рф;

3) акценти в комунікаціях (підкомпоненти): комунікації можна поділити на чотири групи, виходячи з питомої ваги їх появи у звітах: – із найбільшою увагою (питома вага понад 12 %) – психологічні операції (людський вимір) України, міжнародна підтримка України; – зі значною увагою (від 10 % до 12 %) – наслідки військових операцій (людські, військові, матеріальні) для України; – приділяється увага (від 6 % до 10 %) – відносинам з органами державної влади в Україні, психологічним операціям рф, спецопераціям рф, військовому та військово-цивільному співробітництву України, наслідкам військових операцій (людським,

військовим, матеріальним), які стосуються рф; практично не приділяється увага передусім безпеці операцій для України та рф, відносинам із медіа, публічній дипломатії тощо.

### **3. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Стратегічні комунікації – це скоординовані, короткострокові та довгострокові комунікаційні зусилля з поширення інформації, ідей, цінностей, дій тощо серед масової цільової аудиторії для досягнення заздалегідь визначеної мети (роз'яснення й просування національних інтересів; формування та підтримка позитивного іміджу уряду, держави, армії; протидія деструктивним інформаційно-психологічним впливам тощо). Стратегічні комунікації використовують медіа як засіб впливу на аудиторію. Однак, з іншого боку, у медіапросторі, зокрема в умовах війни, стратегічні комунікації певним чином трансформуються, тобто деякі їхні складові частини будуть більш вираженими, а деякі – менш, або взагалі можуть бути відсутніми. Аналіз інтернет-комунікацій потрібно розглядати як частину стратегічного управління комунікаціями, уключену в процес стратегічного планування оборони та безпеки країни.

Тематичний аналіз медіа-повідомлень Telegram-каналу Insider Ukraine демонструє, що в медіапросторі України представлені всі складники стратегічних комунікацій, пов'язаних з Україною.

Завдяки аналізу емпіричних даних автори виявили структуру стратегічних комунікацій у воєнний час. Структура включає комунікаційні компоненти, які стосуються України – інтерактивні, оперативні та позаоперативні комунікації, та стосуються рф (противника) – оперативні й позаоперативні комунікації. Усі перелічені компоненти є суттєвими, але мають різну вагу. Частка компонентів, що стосуються України, більш ніж удвічі перевищує частку компонентів, що стосуються рф. Найбільша частка припадає на інтерактивні комунікації, які є сукупністю комунікацій, пов'язаних зі зв'язками з громадськістю, публічною дипломатією тощо. Ці комунікації займають першу позицію, насамперед, за тематикою пошуку міжнародної підтримки та відносин з органами державної влади, що характерно для розвитку демократичних країн у період глобалізації. Друга позиція належить оперативним комунікаціям, зокрема психологічним операціям; третя – позаоперативним комунікаціям, зокрема наслідкам військових операцій (людським, військовим, матеріальним). Щодо рф домінують оперативні (наслідки воєнних дій (людські, військові, матеріальні)) та позаоперативні комунікації (спецоперації).

Можна говорити про інваріантність (сталість) структурних компонентів і водночас про їх варіативність. Інваріантність, на нашу думку, пов'язана з незмінністю, постійністю компонентів структури при зміні умов (ситуація в країні, хід бойових дій, міжнародні події тощо). Варіативність залежить від ситуації: з одного боку, не всім темам завжди приділяється підвищена увага, а з іншого – не всі теми висвітлюються в медіа.

Припустимо, що визначені компоненти та підкомпоненти стратегічних комунікацій у воєнний час можуть бути застосовані до будь-якої ситуації збройного конфлікту, а перевірка такого припущення може стати предметом подальших досліджень.

Проведений аналіз інтернет-комунікацій потрібно розглядати як частину стратегічного управління комунікаціями, уключену в процес стратегічного планування оборони та безпеки країни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zerfass, Ansgar, Verčič, Dejan, Nothhaft Howard and Werder Kelly Page. Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Mitrović Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 2018, pp. 487–505.
2. Cornish, Paul, Lindley-French, Julian, Yorke, Claire (2011). Strategic communications and national strategy. *Chatham House Report*. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911stratcomms.pdf>
3. García Juan Pablo Villar, Quirós Carlota Tarín, Soria Julio Blázquez. Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats. *European Parliamentary Research Service*, 2021. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS\\_STU\(2021\)656323\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS_STU(2021)656323_EN.pdf)
4. В Академії СБУ презентували монографію про стратегічні комунікації в умовах гібридної війни. *Укрінформ*, 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-antifake/3337964-v-akademii-sbu-prezentovali-monografiu-pro-strategicni-komunikacii-v-umovah-gibridnoi-vijni.html>
5. Feiner Lauren. Ukraine is winning the information war against Russia. *CNBC*, 2022. URL: <https://www.cNBC.com/2022/03/01/ukraine-is-winning-the-information-war-against-russia.html>
6. Корсунський, С. (2022). Інформаційна складова війни: як Росія намагається послабити підтримку Заходу. *Радіо Свобода*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/informatsiyna-viyna-rosiyskyu-plyv/31811302.html>
7. Maguire, Moira, Delahun, t Brid. Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *AISHE-J*. 2017, vol. 9, number 3, pp. 3351–33514. URL: <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
8. Ryan, Gery W., Bernard, H. Russell. Data Management and Analysis Methods. *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed, pp. 769–802. URL: [http://qualquant.org/wp-content/uploads/text/2000%20Ryan\\_Bernard.denzin.pdf](http://qualquant.org/wp-content/uploads/text/2000%20Ryan_Bernard.denzin.pdf)

9. Crosley, Jenna. What (Exactly) Is Thematic Analysis? A Plain-Language Explanation & Definition (With Examples). *GradCoach*, 2021. URL: <https://gradcoach.com/what-is-thematic-analysis/>

10. Ліпкан, В. А. (2016). Поняття та структура стратегічних комунікацій на сучасному етапі державотворення. *Global Organisation of Allied Leadership*. URL: <https://goal-int.org/ponyattya-ta-struktura-strategichnix-komunikacij-na-suchasnomu-etapi-derzhavotvorennya/>

11. Yuskiv, B., Karpchuk, N., Khomych, S. Media Reports as a Tool of Hybrid and Information Warfare (the Case of RT – Russia Today). *Codrul Cosminului*, 2021, issue 1, vol. 27, pp. 235–258. URL: <http://codrulcosminului.usv.ro/CC27/1/12.html>

12. Bockstette, C. (2008). Jihadist Terrorist Use of Strategic Communication Management Techniques. *The George C. Marshall Centre for European Security Studies*, 2008, No. 20, pp. 1–28. URL: [https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2019-07/PDF\\_PUB\\_OPS\\_20.pdf](https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2019-07/PDF_PUB_OPS_20.pdf)

13. Mitrović, M. (2019). Project Management of Strategic Communication in Digital Era. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 2019, vol. 108, pp. 76–82.

14. Michelsen, Nicholas, Frost, Mervyn Lowne (2017). Strategic communications in international relations: Practical traps and ethical puzzles. *Defence Strategic Communications*, 2017. 2, p. 9–33. URL: [https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/strategic-communications-in-international-relations\(36b55dee-049f-4d89-b3c7-46297d1f9def\).html](https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/strategic-communications-in-international-relations(36b55dee-049f-4d89-b3c7-46297d1f9def).html)

15. Strategic Communication in EU-Russia. Relations: *Tensions, Challenges and Opportunities*, ed. Evgeny Pashentsev, 2020, p. 19–20, URL: [https://www.academia.edu/40959010/Strategic\\_Communication\\_in\\_EU\\_Russia\\_Relations\\_Strategic\\_Communication\\_in\\_EU\\_Russia\\_Relations\\_Tensions\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_Ed\\_Evgeny\\_Pashentsev\\_Cham\\_Palgrave\\_Macmillan\\_2020](https://www.academia.edu/40959010/Strategic_Communication_in_EU_Russia_Relations_Strategic_Communication_in_EU_Russia_Relations_Tensions_Challenges_and_Opportunities_Ed_Evgeny_Pashentsev_Cham_Palgrave_Macmillan_2020)

16. Tatham Steve. Strategic Communications: A Primer. *ARAG Special Series 8/28*. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008\\_Dec.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008_Dec.pdf)

17. US Department of Defense. *Strategic Communication: Joint Integrating Concept*, 2009. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA510204.pdf>

18. García Juan Pablo Villar, Quirós Carlota Tarín, Soria Julio Blázquez. Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats. *European Parliamentary Research Service*, 2021. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS\\_STU\(2021\)656323\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS_STU(2021)656323_EN.pdf)

19. Stavridis, James G. (2007). Strategic Communication and National Security. *JFQ*, 2007, issue 46, 3d quarter. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA575204>

20. Guerrero-Castro, Cristian E. (2013). Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach. *The Quarterly Journal*, 12, № 2, с. 27–51. URL: <http://connections-qj.org/article/strategic-communication-security-national-defense-proposal-interdisciplinary-approach>

21. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрини інформаційної безпеки України»: Указ Президента України №47/2017 від 25.02.2017 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>

22. Божук, Л. В. Сутність явища «стратегічні комунікації». PR як різновид стратегічного менеджменту. *Репозитарій Національного авіаційного університету*, 2022. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53949>

23. Ліпкан В. А. Поняття та структура стратегічних комунікацій на сучасному етапі державотворення. *Global Organisation of Allied Leadership*, 2016. URL: <https://goal-int.org/ponyattya-ta-struktura-strategichnix-komunikacij-na-suchasnomu-etapi-derzhavotvorennya/>
24. ВКП 10-00(49).01. Доктрина «Зі стратегічних комунікацій». Київ, 2020.
25. Золотухін, Д. (2022). Що конкретно (і чому) не можна повідомляти і показувати в медіа під час війни. *Detector Media*, 2022. URL: <https://detector.media/infospace/article/197960/2022-03-30-shcho-konkretno-i-chomu-ne-mozhna-povidomlyaty-i-pokazuvaty-v-media-pid-chas-viyny/>
26. Mackenzie, Ruairi J. ANOVA. *Technology Networks. Informatics*, 2022. URL: <https://www.technologynetworks.com/informatics/articles/one-way-vs-two-way-anova-definition-differences-assumptions-and-hypotheses-306553>
27. Батлер, М. (2022). Українська інформаційна війна завойовує серця та уми Заходу. *The Conversation*, 2022. URL: <https://theconversation.com/ukraines-information-war-is-winning-hearts-and-minds-in-the-west-181892>
28. Ізвоцікова, А. (2022). Рада ввела кримінальну відповідальність за фото-та відеозйомку переміщень ЗСУ. *Суспільне. Новини*, 2022. URL: <https://susplilne.media/221239-rada-vvela-kriminalnu-vidpovidalnist-za-foto-ta-videozjomku-peremisenzsu/>
29. Корсунський, С. (2022). Інформаційна складова війни: як Росія намагається послабити підтримку Заходу. *Радіо Свобода*, 2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/informatsiyna-viyna-rosiyskyu-plyv/31811302.html>
30. Ліскович, М. (2022). Інформаційно-психологічна війна: Україна її точно не програє. *Укрінформ*, 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3494447-informacijnopsihologicna-vijna-ukraina-ii-tocno-ne-prograe.html>
31. Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації під час дії правового режиму: Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України № 73 від 03.03.22 р. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/nakaz\\_73\\_050322.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_050322.pdf)
32. Telegram рейтинг. Топ корисних українських телеграм-каналів новин та для бізнесу. *Marketer*, 2022. URL: <https://marketer.ua/ua/telegram-rating-top-useful-ukrainian-telegram-channels/>
33. Yuskiv, B., Karpchuk, N. (2021). Dominating Concepts of Russian Federation Propaganda Against Ukraine (Content and Collocation Analyses of Russia Today). *Politologija*, № 102, ч. 2, pp. 116–152. URL: <https://www.journals.vu.lt/politologija/article/view/24506>

## REFERENCES

1. Zerfass, Ansgar, Verčič, Dejan, Nothhaft, Howard and Werder, Kelly Page (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice, *International Journal of Strategic Communication*, 12:4, p. 487–505.
2. Cornish, Paul, Lindley-French, Julian and Yorke, Claire. (2011). Strategic communications and national strategy, *Chatham House Report*, September, URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/r0911stratcomms.pdf>



3. García, Juan Pablo Villar, Quirós, Carlota Tarín and Soria, Julio Blázquez (2021). Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats, *European Parliamentary Research Service*, URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS\\_STU\(2021\)656323\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS_STU(2021)656323_EN.pdf)

4. *V Akademiyi SBU prezentuvaly monohrafiyu pro stratehichni komunikatsiyi v umovakh hibrydnoyi viyny* [A monograph on strategic communications in the conditions of hybrid warfare was presented at the SSU Academy], Ukrinform, October 23 (2021), URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-antifake/3337964-v-akademii-sbu-prezentuvali-monografiju-pro-strategichni-komunikacii-v-umovah-gibridnoi-vijni.html>

5. Feiner, Lauren (2022). Ukraine is winning the information war against Russia, *CNBC*, March 1, URL: <https://www.cnn.com/2022/03/01/ukraine-is-winning-the-information-war-against-russia.html>

6. Korsunskiy, S. (2022). *Informatsiyina skladova viyny: yak Rosiya namahayet'sya po-slabyty pidtrymku Zakhodu* [The information component of war: how Russia is trying to weaken support of the West], *Radio Svoboda*, April 20. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/informatsiyina-viyna-rosiyskyy-vplyv/31811302.html>

7. Maguire, Moira and Delahunt, Brid. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars, *AISHE-J*, vol. 9, № 3, p. 3351–33514, URL: <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>

8. Ryan, Gery W. and Bernard, H. Russell (2000). Data Management and Analysis *Methods*, *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed., p. 769–802, URL: [http://qualquant.org/wp-content/uploads/text/2000%20Ryan\\_Bernard.denzin.pdf](http://qualquant.org/wp-content/uploads/text/2000%20Ryan_Bernard.denzin.pdf)

9. Crosley, Jenna (2021). What (Exactly) Is Thematic Analysis? A Plain-Language Explanation & Definition (With Examples), *GradCoach*, April, URL: <https://gradcoach.com/what-is-thematic-analysis/>

10. Lipkan, V. (2016). *Ponyattya ta struktura stratehichnykh komunikatsiy na suchasnomu etapi derzhavotvorenniya* [Concept and structure of strategic communications at the modern stage of state formation], Global Organisation of Allied Leadership, URL: <https://goal-int.org/ponyattya-ta-struktura-strategichnix-komunikacij-na-suchasnomu-etapi-derzhavotvorenniya/>

11. Yuskiv, B., Karpchuk, N., Khomych, S. (2021). Media Reports as a Tool of Hybrid and Information Warfare (the Case of RT – Russia Today), *Codrul Cosminului*, Issue 1, vol. 27, p. 235–258, URL: <http://codrulcosminului.usv.ro/CC27/1/12.html>

12. Bockstette, C. (2008). Jihadist Terrorist Use of Strategic Communication Management Techniques. *The George C. Marshall Centre for European Security Studies*, No. 20, pp. 1–28, URL: [https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2019-07/PDF\\_PUB\\_OPS\\_20.pdf](https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2019-07/PDF_PUB_OPS_20.pdf)

13. Mitrović, M. (2019). Project Management of Strategic Communication in Digital Era. *Advances in Economics, Business and Management Research*, vol. 108, p. 76–82.

14. Michelsen, Nicholas and Frost, Mervyn Lowne. (2017). Strategic communications in international relations: Practical traps and ethical puzzles, *Defence Strategic Communications*, vol. 2, p. 9–33, URL: [https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/strategic-communications-in-international-relations\(36b55dee-049f-4d89-b3c7-46297d1f9def\).html](https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/strategic-communications-in-international-relations(36b55dee-049f-4d89-b3c7-46297d1f9def).html)

15. *Strategic Communication in EU-Russia Relations: Tensions, Challenges and Opportunities*, ed. Evgeny Pashentsev (Cham: Palgrave Macmillan, 2020), p. 19–20, URL:

[https://www.academia.edu/40959010/Strategic\\_Communication\\_in\\_EU\\_Russia\\_Relations\\_Strategic\\_Communication\\_in\\_EU\\_Russia\\_Relations\\_Tensions\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_Ed\\_Evgeny\\_Pashentsev\\_Cham\\_Palgrave\\_Macmillan\\_2020](https://www.academia.edu/40959010/Strategic_Communication_in_EU_Russia_Relations_Strategic_Communication_in_EU_Russia_Relations_Tensions_Challenges_and_Opportunities_Ed_Evgeny_Pashentsev_Cham_Palgrave_Macmillan_2020)

16. Tatham, Steve (2008). *Strategic Communications: A Primer*, *ARAG Special Series* 8/28, Shrivenham: Defence Academy of the UK, p. 7. URL: [https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008\\_Dec.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008_Dec.pdf)

17. US Department of Defense, *Strategic Communication: Joint Integrating Concept* (Washington, DC: Department of Defense, 7 October 2009). URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA510204.pdf>

18. García, Juan Pablo Villar, Quirós, Carlota Tarín and Soria, Julio Blázquez. (2021). Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats, *European Parliamentary Research Service*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS\\_STU\(2021\)656323\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656323/EPRS_STU(2021)656323_EN.pdf)

19. Stavridis, James G. (2007). Strategic Communication and National Security, *JFQ*, issue 46, 3d quarter. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA575204>

20. Guerrero-Castro, Cristian E. (2013). Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach, *The Quarterly Journal* 12, № 2, p. 27–51. URL: <http://connections-qj.org/article/strategic-communication-security-national-defense-proposal-interdisciplinary-approach>

21. *Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 29 hrudnya 2016 roku «Pro Doktrynu informatsiynoi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 lyutoho 2017 r. №47/2017* [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine as of December 29, 2016 «On the Information Security Doctrine of Ukraine»: Decree of the President of Ukraine as of February 25, 2017 No. 47/2017]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/472017-21374>

22. Bozhuk, L. (2022). *Sutnist' yavlyshcha «stratehichni komunikatsiyi». PR yak riznovyd stratehichnoho menedzhmentu* [The essence of the «strategic communication» phenomenon. PR as a type of strategic management], Repository of the National Aviation University. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53949>

23. Lipkan, V. (2016). Ponyattya ta struktura stratehichnykh komunikatsiy na suchasnomu etapi derzhavotvorennya [*Concept and structure of strategic communications at the modern stage of state formation*], Global Organisation of Allied Leadership. URL: <https://goal-int.org/ponyattya-ta-struktura-strategichnix-komunikacij-na-suchasnomu-etapi-derzhavotvorennya/>

24. *BKIT 10-00(49).01. Doktryna zi stratehichnykh komunikatsiy* [Doctrine of strategic communications], (Kyiv, 2020).

25. Zolotukhin, D. (2022). *Shcho konkretno (i chomu) ne mozhna povidomlyaty i pokazuvaty v media pid chas viyny* [What exactly (and why) cannot be reported and shown in the media during the war]. Detector Media, March 30. URL: <https://detector.media/infospace/article/197960/2022-03-30-shcho-konkretno-i-chomu-ne-mozhna-povidomlyaty-i-pokazuvaty-v-media-pid-chas-viyny/>

26. Mackenzie, Ruairi J. (2022). ANOVA, *Technology Networks. Informatics*. URL: <https://www.technologynetworks.com/informatics/articles/one-way-vs-two-way-anova-definition-differences-assumptions-and-hypotheses-306553>

27. Butler, Michael. (2022). Ukraine's information war is winning hearts and minds in the West, *The Conversation*, May 12. URL: <https://theconversation.com/ukraines-information-war-is-winning-hearts-and-minds-in-the-west-181892>

28. Izvoshchikova, A. (2022). *Rada vvela kryminal'nu vidpovidal'nist' za foto- ta vid-eozyomku peremishchen' ZSU* [The Council introduced criminal liability for photo and video shooting of the Armed Forces], *Suspilne. News*, March 25. URL: <https://suspilne.media/221239-rada-vvela-kriminalnu-vidpovidalnist-za-foto-ta-videozjomku-peremisen-zsu/>

29. Korsunskiy, S. (2022). *Informatsiyna skladova viyny: yak Rosiya namahayet'sya poslabyty pidtrymku Zakhodu* [The information component of war: how Russia is trying to weaken support of the West], *Radio Svoboda*, April 20. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/informatsiyna-viyna-rosiyskyy-vplyv/31811302.html>

30. Liskovych, M. (2022). *Informatsiyno-psykholohichna viyna: Ukrayina yiyi tochno ne prhraye* [Information and psychological warfare: Ukraine definitely does not lose it], *Ukrinform*, May 28. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3494447-informacijnopsihologicna-vijna-ukraina-ii-tocno-ne-prograe.html>

31. *Nakaz Holovnokomanduvacha Zbroynykh Syl Ukrayiny № 73 vid 03.03.22 Pro orhanizatsiyu vzayemodiyi mizh Zbroynymy Sylamy Ukrayiny, inshymy skladovymy syl obo-rony ta predstavnykamy zasobiv masovoyi informatsiyi na chas diyi pravovoho* [Order of the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine № 73 of 03.03.22 On the organization of interaction between the Armed Forces of Ukraine, other components of the Defense Forces and representatives of the media during the legal regime of martial law], *Ministry of Defence of Ukraine* (2022). URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/nakaz\\_73\\_050322.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_050322.pdf)

32. *Telegram reytnh. Top korysnykh ukrayins'kykh telehramm-kanaliv novyn ta dlya biznesu* [Telegram rating. Top useful Ukrainian Telegram channels for news and business], *Marketer*, July 2 (2022). URL: <https://marketer.ua/ua/telegram-rating-top-useful-ukrainian-telegram-channels/>

33. Yuskiv, B., Karpchuk, N. (2021). Dominating Concepts of Russian Federation Propaganda Against Ukraine (Content and Collocation Analyses of Russia Today), *Politologija*, Issue 2, vol. 102, p. 116–152. URL: <https://www.journals.vu.lt/politologija/article/view/24506>

*Матеріал надійшов до редакції 13.05.2023 р.*