

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра права, національної безпеки та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ ПРОПАГАНДИ

Виконала студентка 2 курсу,

групи ППГЗ-2-24

Спеціальності 281 «Публічне

управління та адміністрування»

Освітньо-професійної програми

«Публічна політика та управління в

умовах гібридних загроз»

_____ Христина КОКОРЕВА

Науковий керівник роботи:

доктор юридичних наук, професор

_____ Лариса ВЕЛИЧКО

Харків – 2025

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА | 8 |
| 1.1 Концептуальні основи стратегічних комунікацій у протидії інформаційним загрозам | 8 |
| 1.2 Система органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій: етапи становлення (2014-2025) | 17 |
| РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ ПРОПАГАНДИ..... | 31 |
| 2.1 Російська пропаганда як об’єкт протидії: еволюція наративів та технологій (2014-2025)..... | 31 |
| 2.2 Інструменти та механізми протидії дезінформації: досвід органів державної влади України | 41 |
| РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОТИДІЇ ПРОПАГАНДИ | 55 |
| 3.1 Аналіз результативності застосування стратегічних комунікацій: досягнення та проблеми..... | 55 |
| 3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій органів державної влади (військово-прикладний аспект)..... | 68 |
| ВИСНОВКИ | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 85 |

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України з 24 лютого 2022 року актуалізувала роль стратегічних комунікацій як ключового інструменту протидії інформаційним загрозам. Україна зіткнулася з необхідністю одночасно забезпечити міжнародну підтримку, зберегти внутрішню єдність суспільства та протистояти масованим дезінформаційним компаніям.

Досвід 2022-2025 років виявив як значні досягнення українських стратегічних комунікацій (ефективність президентських звернень до іноземних парламентів, швидка реакція на інформаційні приводи, успішна компанія на підтримку євроінтеграції), так і критичні слабкості системи (недостатня присутність у країнах Глобального Півдня, проблеми координації між державними органами, обмежені ресурси порівняно з російською пропагандистською машиною).

Формування системи стратегічних комунікацій відбувалося в екстремальних умовах, що призвело до високої залежності від особистих якостей окремих комунікаторів та імпровізаційних рішень. Актуальність дослідження визначається потребою перетворення екстрених практик на інституційну систему, вирішення структурних проблем координації (дублювання функцій між Центром протидії дезінформації та Службою протидії дезінформації та цифровому розвитку, нестача кваліфікованих кадрів), відповідністю стандартам НАТО як умови євроатлантичної інтеграції, а також необхідністю підготовки до тривалого інформаційного протистояння незалежно від розвитку воєнної ситуації.

Стан наукової розробки проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти стратегічних комунікацій протягом значного періоду досліджуються українськими та міжнародними науковцями. В Україні дану проблематику розглядають Л. Компанцева (концептуалізація стратегічних комунікацій у

гібридній війні), Д.В. Дубов (теорія та практика реалізації), М.І. Хилько (зовнішньополітичний вимір), І.В. Іжутова (розвиток в умовах війни), Л. Стороженко та С. Петкун (концептуальні принципи), Г.М. Сашук (становлення в секторі безпеки), Д.Є. Климкович (застосування у зовнішній політиці), О. Аулін (протидія деструктивним впливам).

Міжнародний дослідницький доробок представлений публікаціями NATO StratCom COE (доктринальні основи), RAND Corporation (інформаційні операції), Chatham House (російська дезінформація), Atlantic Council (протидія кремлівській пропаганді), Oxford Internet Institute (computational propaganda), ETH Zurich (кібер- та інформаційні операції).

Попри значний науковий інтерес до окремих аспектів, бракує комплексних досліджень стратегічних комунікацій органів державної влади України в умовах повномасштабної війни, що поєднують теоретичне обґрунтування, інституційний аналіз та практичні рекомендації. Дане дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини.

Метою роботи є комплексний аналіз теоретичних засад, інституційної архітектури, практичного досвіду та системних викликів стратегічних комунікацій органів державної влади України у протидії російській пропаганді з розробкою науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- узагальнити концептуальні основи стратегічних комунікацій у протидії інформаційним загрозам та розкрити їх функціональне призначення в умовах гібридної війни;
- дослідити систему органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій, визначити етапи її становлення (2014-2025 рр.) та структуру координаційних механізмів;
- проаналізувати еволюцію російської пропаганди як об'єкта протидії, виявити ключові наративи та технології дезінформаційних компаній;
- систематизувати інструменти та механізми протидії дезінформації,

застосовані органами державної влади України та громадянським суспільством;

- оцінити результативність застосування стратегічних комунікацій через аналіз досягнень та виявлення системних проблем;
- розробити комплексні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій органів державної влади з урахуванням військово-прикладного аспекту.

Об'єктом дослідження є система стратегічних комунікацій органів державної влади України в умовах гібридної війни та повномасштабної агресії Російської Федерації (2014-2025 рр.).

Предметом дослідження є механізми, інструменти та практики реалізації стратегічних комунікацій органами державної влади України у протидії російській пропаганді та дезінформації.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. *Метод термінологічного аналізу* застосовано для розмежування понять «стратегічні комунікації», «інформаційна політика», «пропаганда», «публічна дипломатія»; *метод теоретичного узагальнення* використано для систематизації наукових підходів; системний підхід застосовано для дослідження стратегічних комунікацій як цілісної системи (підрозділ 1.1). *Інституційний аналіз* використано для дослідження структури та повноважень органів у сфері стратегічних комунікацій; *структурно-функціональний аналіз* застосовано для визначення ролей різних акторів (МКСК, ЦПД, СПБУ, Управління СК ЗСУ); *нормативно-правовий аналіз* використано для вивчення законодавчої бази (підрозділ 1.2).

Метод контент-аналізу застосовано для систематичного вивчення російських пропагандистських наративів; *метод дискурс-аналізу* використано для виявлення маніпулятивних прийомів (підрозділ 2.1). *Метод документального аналізу* застосовано для вивчення офіційних стратегій та звітів міжнародних організацій; *метод кейс-стаді* використано для поглибленого аналізу конкретних практик (події в Бучі, отримання статусу кандидата в ЄС) (підрозділ 2.2).

Компаративний метод використано для порівняльного аналізу досягнень та проблем українських стратегічних комунікацій; *метод експертних оцінок* застосовано для виявлення системних дисфункцій (підрозділ 3.1). *Метод стратегічного планування* використано для розробки комплексних рекомендацій; *метод моделювання* застосовано для визначення оптимальних механізмів підвищення ефективності (підрозділ 3.2).

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають практичне застосування у науково-дослідній, управлінській та освітній сферах.

У науково-дослідній сфері матеріали роботи формують теоретико-методологічну базу для подальших досліджень механізмів стратегічних комунікацій в умовах гібридних конфліктів та повномасштабних війн. Узагальнений український досвід 2014-2025 років становить унікальний емпіричний матеріал для міжнародної наукової спільноти, оскільки практики протидії російській пропаганді під час найбільшого збройного протистояння в Європі після Другої світової війни мають значення для дослідників інформаційних воєн та стратегічних комунікацій.

У практичній діяльності державних органів результати дослідження надають Раді національної безпеки і оборони України аналітичну основу для оновлення Стратегії національної безпеки та розробки Національної стратегії стратегічних комунікацій. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України може використати рекомендації для оптимізації координаційних механізмів. Центр протидії дезінформації при РНБО та Служба стратегічних комунікацій отримують практичні інструменти підвищення ефективності виявлення та спростування дезінформації. Управління стратегічних комунікацій Збройних Сил України може застосувати рекомендації щодо покращення військово-цивільної координації. Апарат Верховної Ради України може використати матеріали при розробці законодавства у сфері стратегічних комунікацій та протидії дезінформації.

У навчальному процесі матеріали дослідження можуть бути інтегровані

зкладами вищої освіти при викладанні дисциплін «Національна безпека», «Публічне управління та адміністрування», «Стратегічні комунікації», «Інформаційна безпека», «Протидія гібридним загрозам». Результати можуть бути використані в програмах підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців у Національному агентстві України з питань державної служби, ННІ «Інституті державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, Академії Служби Безпеки України, Національному університеті оборони України.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інституту державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна і можуть бути використані в подальшому в науковій та навчальній діяльності кафедри.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СИСТЕМА

1.1 Концептуальні основи стратегічних комунікацій у протидії інформаційним загрозам

Сучасне інформаційне протистояння, розгортаючись у гібридних формах, вимагає від держави не лише традиційних оборонних спроможностей, а й якісно нових управлінських інструментів впливу на інформаційне середовище. Стратегічні комунікації органів державної влади постають таким інструментом, здатним синхронізувати дії різних інституцій, формувати стійкі наративи та забезпечувати ефективну протидію дезінформаційним компаніям агресора.

У цьому підрозділі розглядаються концептуальні засади стратегічних комунікацій як інструменту державної політики, аналізуються наукові підходи до їх визначення та структурування, досліджуються функціональні можливості у протидії інформаційним загрозам, визначаються теоретичні моделі застосування в умовах гібридної війни.

Концептуалізація стратегічних комунікацій у науковому дискурсі відбувалася нерівномірно, відображаючи як міжнародний досвід, так і специфіку національного контексту. Еволюція теоретичних підходів до визначення стратегічних комунікацій демонструє поступовий перехід від вузькофункціонального трактування до комплексного розуміння як системного інструменту державного управління. У доктринальних документах НАТО, зокрема NATO Strategic Communications Policy, стратегічні комунікації визначаються як координоване використання комунікативних можливостей держави для просування національних інтересів [21].

Дослідники Д. В. Дубов [43], Л. Компанцева [77], М. Хилько [82]

розвивають це визначення, підкреслюючи необхідність інтеграції різних комунікаційних напрямів у єдину систему. Водночас критично оцінюючи ці підходи, варто зазначити, що надмірна орієнтація на західні стандарти не завжди враховує специфіку пострадянського інформаційного простору, де комунікаційні практики формувалися в умовах авторитарних традицій. Це вимагає адаптації концептуальних засад до реалій українського контексту з урахуванням досвіду протистояння російській пропаганді.

Аналіз наукових праць виявляє три основні підходи до трактування сутності стратегічних комунікацій. Перший, представлений у працях Л. Стороженко та С. Петкун [76], розглядає стратегічні комунікації як управлінську технологію, що забезпечує синхронізацію меседжів різних державних інституцій. Другий підхід, обґрунтований І. В. Іжутовою [49], акцентує на стратегічних комунікаціях як на системі заходів інформаційної безпеки, спрямованих на захист національного інформаційного простору. Третій підхід, запропонований Ю. Гірман [37] та Л. С. Горишко [39], визначає стратегічні комунікації як комплексний інструмент зовнішньої та внутрішньої політики держави.

З одного боку, кожен із цих підходів висвітлює важливі аспекти феномену стратегічних комунікацій. З іншого боку, фрагментарність концептуалізації ускладнює формування єдиної методологічної бази для практичного застосування. Синтезуючи наведені позиції, можна стверджувати, що стратегічні комунікації є багатофункціональним інструментом публічного управління, який інтегрує управлінські, безпекові та політичні виміри державної діяльності в інформаційній сфері.

Гене́за поняття стратегічних комунікацій у міжнародному контексті та його імплементація в український нормативно-правовий простір демонструють динаміку адаптації західних управлінських концепцій до національних потреб. У документах НАТО, прийнятих у 2009-2010 роках, зокрема NATO Strategic Communications Policy [21] та Military Concept for NATO Strategic Communications [19], стратегічні комунікації вперше отримали статус окремого

напрямку діяльності Альянсу, інтегруючи публічну дипломатію, зв'язки з громадськістю, інформаційні та психологічні операції. Воєнна доктрина України [35] запозичила це визначення, адаптувавши його до контексту протидії російській агресії.

Однак, як зазначають Д. Є. Климкович [50] та І. Сидоренко [72], механічне перенесення натівських стандартів без урахування специфіки інформаційного протистояння на пострадянському просторі призвело до певних концептуальних суперечностей. Ключова відмінність полягає в тому, що натівська модель стратегічних комунікацій розроблялася для підтримки експедиційних операцій Альянсу, тоді як Україна потребує інструментів захисту власного інформаційного суверенітету в умовах тривалої гібридної війни. Це зумовлює необхідність формування оригінальної української концепції стратегічних комунікацій, яка, спираючись на міжнародний досвід, враховуватиме національні особливості інформаційного протиборства.

Систематизація еволюції визначень стратегічних комунікацій у доктринальних та наукових джерелах представлена в наступній таблиці.

Таблиця 1.1 – Еволюція визначень стратегічних комунікацій у доктринальних та наукових джерелах

| <i>Джерело</i> | <i>Рік</i> | <i>Визначення</i> | <i>Ключові акценти</i> |
|---|------------|---|--|
| NATO Strategic Communications Policy [21] | 2009 | Координоване використання комунікативних можливостей для просування цілей Альянсу | Інтеграція різних комунікаційних інструментів |
| Воєнна доктрина України [35] | 2015 | Скоординоване використання можливостей держави: публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, ІПСО | Адаптація натівського визначення до потреб оборони |
| Доктрина СК ЗСУ [41] | 2020 | Координована діяльність у інформаційному середовищі для досягнення цілей ЗС України | Акцент на військовому застосуванні |
| Д. В. Дубов [43] | 2016 | Міждисциплінарний концепт інтеграції комунікаційних практик для просування національних інтересів | Міждисциплінарність, національні інтереси |
| М. Хилько [82] | 2022 | Системний інструмент зовнішньої політики та державної безпеки | Інтеграція зовнішньополітичного та безпекового вимірів |

Продовження таблиці 1.1

| <i>Джерело</i> | <i>Рік</i> | <i>Визначення</i> | <i>Ключові акценти</i> |
|--------------------|------------|---|---|
| І. В. Іжутова [49] | 2023 | Комплекс заходів інформаційного забезпечення протидії агресії у воєнний час | Практична спрямованість, воєнний контекст |

Джерело: складено автором на основі [77; 43; 35; 41; 21; 49; 82]

Представлена таблиця 1.1 демонструє еволюцію концептуального розуміння стратегічних комунікацій від технократичного підходу, сфокусованого на координації комунікативних інструментів, до комплексного осмислення як системного інструменту державного управління. Аналіз визначень виявляє поступове розширення функціонального навантаження стратегічних комунікацій, від суто військового застосування до інтеграції в усі сфери державної політики. Особливо помітною є трансформація українських підходів після 2022 року, коли повномасштабна війна актуалізувала практичну спрямованість стратегічних комунікацій на забезпечення інформаційної стійкості держави та суспільства.

Структурні компоненти стратегічних комунікацій органів державної влади формують складну систему взаємопов'язаних напрямів діяльності, кожен з яких виконує специфічні функції у загальній архітектурі інформаційного впливу. Доктрина стратегічних комунікацій Збройних Сил України [41] виділяє чотири ключові компоненти: публічну дипломатію, зв'язки з громадськістю (Public Affairs), інформаційні операції та психологічні операції. Дослідники О. Аулін [28] та М. І. Хилько [83] розширюють цей перелік, додаючи медіаосвіту, кризові комунікації та цифрову дипломатію. В. О. Демиденко [40] наголошує на ролі інформаційної безпеки як наскрізної складової всіх компонентів стратегічних комунікацій.

Водночас критичний аналіз цих підходів виявляє відсутність чіткого розмежування між окремими компонентами, що призводить до дублювання функцій різними державними інституціями. Наприклад, інформаційні операції та психологічні операції часто перетинаються у практичній діяльності, а зв'язки з громадськістю та публічна дипломатія використовують схожі інструменти

впливу на цільові аудиторії. Це вимагає подальшої концептуальної роботи над чітким визначенням меж відповідальності кожного компонента та механізмів їх координації.

Функціональне призначення стратегічних комунікацій у системі національної безпеки виявляється через аналіз їхньої ролі у протидії різним типам загроз. Колективна монографія за редакцією Л. Компанцевої [77] визначає три ключові функції стратегічних комунікацій: превентивну (запобігання поширенню дезінформації), реактивну (оперативне спростування ворожих наративів) та проактивну (формування власних контрнاراتивів). Л. С. Горишко [39] додає до цього переліку координаційну функцію, що забезпечує синхронізацію дій різних державних органів.

Дослідниці Л. Стороженко та С. Петкун [76] наголошують на стратегічній функції, спрямованій на довгострокове формування позитивного образу держави. Однак, розглядаючи ці класифікації в сукупності, можна констатувати їх певну фрагментарність та відсутність системного підходу до функціонального аналізу.

З одного боку, превентивна, реактивна та проактивна функції відображають темпоральний вимір діяльності стратегічних комунікацій.

З іншого боку, координаційна та стратегічна функції стосуються організаційного виміру.

Синтезуючи різні підходи, доцільно виділити три основні групи функцій стратегічних комунікацій: інформаційно-захисні (протидія дезінформації), консолідаційні (формування єдиного наративу) та репутаційні (створення позитивного іміджу держави).

Узагальнену класифікацію функцій стратегічних комунікацій у протидії інформаційним загрозам відображено в наступній таблиці.

Таблиця 1.2 – Функції стратегічних комунікацій у протидії інформаційним загрозам

| <i>Група функцій</i> | <i>Конкретні функції</i> | <i>Інструменти реалізації</i> | <i>Очікувані результати</i> |
|----------------------|--|--|---|
| Інформаційно-захисні | Моніторинг інформаційного простору; фактчекінг; спростування дезінформації | Центри протидії дезінформації; системи моніторингу соцмереж; медіа-верифікація | Зниження впливу ворожої пропаганди; підвищення медіаграмотності |
| Консолідаційні | Синхронізація меседжів державних органів; формування єдиного наративу; координація комунікацій | Міжвідомчі координаційні органи; єдині комунікаційні стандарти; система «single voice» | Узгодженість державних комунікацій; зміцнення суспільної єдності |
| Репутаційні | Формування позитивного іміджу держави; міжнародна адвокація; публічна дипломатія | Інформаційні кампанії; робота з міжнародними медіа; культурна дипломатія | Підвищення міжнародної підтримки; залучення ресурсів партнерів |
| Освітні | Підвищення медіаграмотності; навчання комунікаторів; розвиток критичного мислення | Освітні програми; тренінги для журналістів; інформаційні кампанії | Стійкість суспільства до маніпуляцій; професіоналізація комунікаторів |

Джерело: складено автором на основі [77; 76; 41; 39; 28]

Функціональна структура стратегічних комунікацій, представлена в таблиці 1.2, ілюструє багатовимірність інструменту державного управління інформаційним простором. Ключовою особливістю є взаємодоповнюваність різних функцій: інформаційно-захисні функції створюють основу для консолідаційних, а репутаційні функції посилюють ефективність обох попередніх груп.

Практика українських органів державної влади у 2014-2025 роках демонструє поступовий перехід від домінування реактивних інформаційно-захисних функцій до збалансованого застосування всього функціонального спектру стратегічних комунікацій, включаючи проактивне формування власних наративів та систематичну роботу з міжнародною аудиторією.

Теоретичні моделі застосування стратегічних комунікацій у протидії інформаційним загрозам розроблялися як західними, так і українськими

дослідниками, відображаючи різні концептуальні традиції та практичний досвід. У доктрині Allied Joint Publication-10 [1] пропонується модель «цілісного підходу» (comprehensive approach), що передбачає інтеграцію військових та цивільних інструментів впливу на інформаційне середовище. Д. В. Дубов [43] адаптує цю модель до українського контексту, наголошуючи на необхідності врахування специфіки гібридної війни, а І. В. Іжутова [49] розробляє модель «багатосарової протидії», що включає стратегічний, оперативний та тактичний рівні застосування стратегічних комунікацій. В свою чергу, О. Зубчик [47] пропонує модель «мережових комунікацій», засновану на децентралізованій взаємодії державних та недержавних акторів.

Порівнюючи ці моделі, можна виявити як спільні риси, так і принципові відмінності. Спільним є визнання необхідності координації різних суб'єктів комунікаційної діяльності та інтеграції різноманітних інструментів впливу. Відмінності стосуються переважно ступеня централізації управління та співвідношення між державними та недержавними акторами.

Узагальнюючи різні підходи, можна стверджувати, що ефективна модель стратегічних комунікацій для України має поєднувати централізовану стратегічну координацію з гнучкою тактичною децентралізацією, що дозволяє оперативно реагувати на динамічні виклики інформаційного протиборства.

Співвідношення «стратегічних комунікацій» з суміжними поняттями, такими як «інформаційна політика», «пропаганда», «публічна дипломатія», потребує концептуального уточнення для запобігання термінологічній плутанині. «Стратегічні комунікації», будучи ширшим поняттям, інтегрують елементи всіх зазначених феноменів, але не зводяться до жодного з них. «Інформаційна політика» є загальною рамкою державної діяльності в інформаційній сфері, тоді як стратегічні комунікації становлять специфічний інструмент реалізації цієї політики в умовах інформаційного протиборства. «Пропаганда», маючи маніпулятивну природу, спрямовану на одностороннє нав'язування певних поглядів, принципово відрізняється від стратегічних комунікацій, що ґрунтуються на принципах правдивості, прозорості та

діалогічності. «Публічна дипломатія» є одним з компонентів стратегічних комунікацій, зосередженим на зовнішніх аудиторіях, тоді як стратегічні комунікації охоплюють як внутрішню, так і зовнішню сфери. В. О. Демиденко [40] справедливо наголошує, що змішування цих понять призводить до концептуальних помилок та неефективності практичної реалізації державної комунікаційної політики.

Чітке розмежування стратегічних комунікацій від суміжних концептів є необхідною передумовою їх ефективного застосування як інструменту державного управління.

Специфіка застосування стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни та воєнного стану вимагає переосмислення традиційних підходів до державних комунікацій. Колективна монографія за редакцією Л. Компанцевої [77] виділяє три ключові особливості стратегічних комунікацій у воєнний час: підвищену швидкість реагування, пріоритет верифікації інформації та необхідність балансування між прозорістю та інформаційною безпекою.

М. І. Хилько [83] наголошує на критичній ролі міжнародного виміру стратегічних комунікацій, спрямованого на забезпечення підтримки партнерів та ізоляцію агресора, а О. Аулін [28] акцентує на необхідності протидії не лише зовнішній, а й внутрішній дезінформації, яка може підірвати суспільну єдність. Зокрема, Ю. Гірман [37] підкреслює важливість адаптивності стратегічних комунікацій до швидко змінюваного інформаційного середовища.

Критично осмислюючи ці позиції, варто визнати, що український досвід 2014-2025 років продемонстрував як успіхи, так і прогалини у застосуванні стратегічних комунікацій. До успіхів належить формування ефективної системи фактчекінгу, створення мережі урядових комунікаторів та налагодження міжнародної адвокації. Однак, зберігаються проблеми координації між різними державними органами, недостатня медіаграмотність населення та обмежені ресурси для проведення масштабних інформаційних кампаній. Це визначає напрями подальшого розвитку теорії та практики стратегічних комунікацій в

Україні.

Інтеграція стратегічних комунікацій у систему публічного управління передбачає не лише створення спеціалізованих інституцій, а й формування комунікаційної культури на всіх рівнях державної влади. Стратегія воєнної безпеки України [78] визначає стратегічні комунікації як наскрізну функцію, що має пронизувати всі сфери діяльності органів державної влади. Д. Є. Климкович [50] та І. Сидоренко [72] досліджуючи практичний досвід імплементації цього підходу, виявляють як досягнення, так і перешкоди. Основними перешкодами, на думку авторів, виступають інерція традиційної бюрократичної культури, недостатня підготовка державних службовців у сфері стратегічних комунікацій та відсутність ефективних механізмів міжвідомчої координації.

Разом з тим, позитивним досягненням є створення спеціалізованих підрозділів стратегічних комунікацій у ключових міністерствах та відомствах, впровадження навчальних програм для комунікаторів та формування професійної спільноти фахівців з стратегічних комунікацій.

Вважаємо, що подальша інституціоналізація стратегічних комунікацій вимагає систематичної роботи над підвищенням комунікаційної компетентності державних службовців, розробкою єдиних стандартів та процедур, а також створенням ефективної системи моніторингу та оцінювання результатів комунікаційної діяльності.

Розглянувши концептуальні основи стратегічних комунікацій, їх структурні компоненти та функціональне призначення, можна констатувати, що стратегічні комунікації є багатовимірним інструментом публічного управління, що інтегрує управлінські, безпекові та політичні аспекти державної діяльності в інформаційній сфері. Аналіз наукових джерел виявив еволюцію концептуального розуміння від вузькофункціонального трактування до комплексного осмислення стратегічних комунікацій як системного інструменту забезпечення національної безпеки.

Ефективність стратегічних комунікацій залежить від координації різних

компонентів, чіткого функціонального розподілу та адаптації до специфіки інформаційного протиборства в умовах гібридної війни. Практичний досвід України 2014-2025 років продемонстрував як успіхи у формуванні системи стратегічних комунікацій, так і невирішені проблеми координації, ресурсного забезпечення та професіоналізації кадрів. Теоретичне осмислення концептуальних засад стратегічних комунікацій створює необхідну основу для аналізу інституційної системи їх реалізації, що визначає необхідність детального розгляду у наступному підрозділі етапів становлення та розвитку системи органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій, їх повноважень, механізмів взаємодії та трансформації під впливом воєнних викликів.

Підсумовуючи проведений аналіз концептуальних основ стратегічних комунікацій, слід підкреслити, що у 2014-2025 роках відбулася трансформація розуміння стратегічних комунікацій від інструменту інформаційного супроводу державної політики до комплексної системи забезпечення національної безпеки в інформаційній сфері, що інтегрує управлінські, безпекові, політичні та освітні виміри, спрямовані на формування стійкості держави та суспільства до гібридних інформаційних загроз, забезпечуючи координоване використання всіх комунікаційних можливостей для просування національних інтересів як у внутрішньому, так і в міжнародному інформаційному просторі.

1.2 Система органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій: етапи становлення (2014-2025)

Концептуальне осмислення стратегічних комунікацій, здійснене в попередньому підрозділі, створює необхідне теоретичне підґрунтя для аналізу інституційної системи їх реалізації.

Становлення системи органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій в Україні відбувалося в екстремальних умовах гібридної війни та

інформаційної агресії, що зумовило як швидкість інституційного будівництва, так і його специфічні характеристики. Розгляд еволюції цієї системи дозволяє виявити закономірності інституціоналізації стратегічних комунікацій, визначити етапи їх розвитку, проаналізувати ефективність різних організаційних моделей та окреслити перспективи подальшого вдосконалення.

У цьому підрозділі досліджуються передумови створення спеціалізованих органів у сфері стратегічних комунікацій, аналізуються етапи інституційного розвитку з 2014 по 2025 роки, систематизуються повноваження та функції ключових суб'єктів, визначається місце стратегічних комунікацій у загальній структурі державного управління.

Початковий етап інституціоналізації стратегічних комунікацій в Україні припадає на 2014 рік, коли анексія Криму та початок збройної агресії на Донбасі виявили критичну вразливість держави в інформаційній сфері. У відповідь на ці виклики Верховна Рада України 2 грудня 2014 року затвердила персональний склад Кабінету Міністрів, до якого вперше було включено Міністерство інформаційної політики України (МІП). Створення Міністерства інформаційної політики викликало гострі дискусії у суспільстві та серед експертів. З одного боку, прихильники ініціативи, зокрема міністр Юрій Стець, аргументували необхідність створення міністерства тим, що Україна програла інформаційну війну за Крим саме через відсутність координованої державної комунікаційної політики. З іншого боку, журналістське середовище та правозахисники висловлювали побоювання щодо можливого запровадження цензури та обмеження свободи слова.

Інститут медіа права зазначав, що ідея створення Міністерства інформаційної політики не пройшла жодних обговорень із громадськістю, а наданий проект положення надає міністерству повноваження втручатися в редакційну політику, що є формою цензури, забороненої статтею 15 Конституції України [32]. Однак, як справедливо зауважує М. І. Хилько [82], і як аргументував міністр Юрій Стець, зазначаючи, що якби міністерство інформації створили в 1991 році, Україна не програла б війну за Крим [32], створення

Міністерства інформаційної політики було об'єктивною необхідністю в умовах, коли російська пропагандистська машина діяла злагоджено та масштабно, а українські державні інституції не мали ні досвіду, ні ресурсів для ефективної протидії.

Прийняття 14 січня 2015 року Кабінетом Міністрів України постанови «Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України» [62] та затвердження відповідного Положення формалізувало інституційну основу державної інформаційної політики, визначивши ключові завдання: протидію інформаційній агресії з боку Росії, розробку стратегії інформаційної політики держави та координацію органів влади в питаннях комунікації.

Паралельно з цивільними інституціями розбудовувалася система стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони. У 2020 році в процесі трансформації системи об'єднаного керівництва силами оборони було створено Управління стратегічних комунікацій Апарату Головнокомандувача Збройних Сил України [79]. Начальник Управління полковник Андрій Островський пояснював, що реформа управлінської військової ланки в інформаційній сфері покликана об'єднати бачення західних партнерів, власний досвід і реальні потреби українського війська.

Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України (ВКП 10-0049.01) [41], затверджена у жовтні 2020 року, окреслила роль і місце стратегічних комунікацій у структурі ЗСУ та запровадила прийняті у державах-членах НАТО принципи і підходи щодо їх реалізації. Дослідники А. Благодарний та О. Кононець [30] підкреслюють, що створення Управління стратегічних комунікацій стало етапом посилення українськими силовими структурами протидії ворогам на інформаційному фронті, забезпечивши організацію, координацію та синхронізацію заходів стратегічних комунікацій Збройних Сил України. Водночас виникла проблема розмежування повноважень між цивільними та військовими суб'єктами стратегічних комунікацій, координації їх діяльності та уникнення дублювання функцій, що залишається актуальною й досі.

Якісно новий етап інституційного розвитку стратегічних комунікацій розпочався у 2021 році зі створенням Центру протидії дезінформації (ЦПД) при Раді національної безпеки і оборони України. Відповідно до рішення РНБО від 11 березня 2021 року, введеного в дію Указом Президента України від 19 березня 2021 року № 106/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про створення Центру протидії дезінформації» [67], Центр протидії дезінформації було створено як робочий орган РНБО для протидії поточним і прогнозованим загрозам національній безпеці в інформаційній сфері.

Положення про Центр протидії дезінформації, затверджене Указом Президента України від 7 травня 2021 року № 187/2021 «Питання Центру протидії дезінформації» [63], визначило граничну чисельність працівників Центру у 52 особи та встановило його підпорядкування секретарю РНБО. Керівник ЦПД Андрій Коваленко, призначений у 2024 році, зазначав, що за чотири роки діяльності Центр виявив понад 21 тисячу інформаційних загроз, а загальне охоплення матеріалів Центру протидії дезінформації у медіа перевищило 1,7 мільярда. Дослідниця Г. М. Сашук [70] характеризує створення Центру протидії дезінформації як перехід від реактивної до проактивної моделі протидії дезінформації, коли держава не лише спростовує ворожі наративи, а й формує власний контент для цільових аудиторій.

Критично оцінюючи діяльність Центру протидії дезінформації, варто зазначити дискусії навколо так званих «списків агентів впливу», що викликали звинувачення в непрозорості критеріїв та можливого порушенні свободи слова. Це підкреслює необхідність балансування між ефективною протидією дезінформації та дотриманням демократичних стандартів, що залишається однією з ключових дилем функціонування системи стратегічних комунікацій.

Інституційна архітектура стратегічних комунікацій ускладнилася у 2021 році із створенням при Міністерстві культури та інформаційної політики Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, який згодом трансформувався у Службу стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки

(СПБУ). Презентація Центру 31 березня 2021 року [65] на офіційному порталі Кабінету Міністрів засвідчила намір об'єднати управлінські, експертні й інформаційні ресурси для забезпечення цілісної протидії дезінформації і пропаганді. Служба стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки виконує комплекс функцій із координації державних комунікаційних кампаній, моніторингу інформаційного середовища, швидкого реагування на інформаційні загрози, а також забезпечення експертної підтримки центральних і місцевих органів влади.

Станом на 2025 рік Служба стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки демонструє результати чотирирічної діяльності, забезпечуючи консолідацію зусиль на державному та громадському рівнях для утвердження позитивного іміджу України всередині країни і за кордоном. В. І. Кубко [53] акцентує на ролі Служби стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки як координаційного центру, що забезпечує синхронізацію меседжів різних державних органів та формує єдину комунікаційну політику. Водночас залишається проблема чіткого розмежування повноважень між Центром протидії дезінформації при РНБО та Службою стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при міністерстві, що іноді призводить до паралелізму у роботі та неефективного використання ресурсів.

Трансформація міністерського рівня управління стратегічними комунікаціями відображає еволюцію державних підходів до інформаційної політики. Міністерство інформаційної політики, створене у 2014 році, функціонувало до 2 вересня 2019 року, коли в процесі адміністративної реформи було утворене Міністерство культури, молоді та спорту України (МКМС), що перейняло функції ліквідованих Міністерства інформаційної політики, Міністерства культури та Міністерства молоді та спорту. Ця реорганізація викликала критику експертів, які вбачали в ній знецінення значущості інформаційної політики та стратегічних комунікацій. 23 березня 2020 року міністерство було перейменоване на Міністерство культури та інформаційної політики України (МКІП), а 6 вересня 2024 року згідно з Постановою Кабінету

Міністрів України від 6 вересня 2024 року № 1028 «Про перейменування Міністерства культури та інформаційної політики України» [66] отримало назву Міністерство культури та стратегічних комунікацій України (МКСК). Це останнє перейменування, на думку М. І. Хилька [82], відображає визнання на найвищому державному рівні концепції стратегічних комунікацій як самостійного напрямку державної політики, що не зводиться до традиційної інформаційної політики чи зв'язків з громадськістю.

Дослідниця І. В. Іжутова [49] зазначає, що повномасштабна війна продемонструвала критичну важливість стратегічних комунікацій для національної безпеки, що й зумовило інституційне визнання цього напрямку на рівні назви міністерства. Критично оцінюючи цей шлях трансформацій, варто визнати, що часті реорганізації не сприяли стабільності функціонування системи, призводили до втрати інституційної пам'яті та кадрового потенціалу, хоча й відображали еволюцію розуміння ролі стратегічних комунікацій у державній політиці.

Систематизація органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій станом на 2025 рік виявляє складну багаторівневу структуру, що включає інституції різних типів та підпорядкування.

Таблиця 1.3 – Система органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій в Україні (станом на 2025 рік)

| <i>Орган</i> | <i>Рік створення</i> | <i>Підпорядкування</i> | <i>Ключові функції</i> | <i>Охоплення діяльності</i> | <i>Правова база</i> | <i>Керівництво</i> |
|--|--------------------------------|---------------------------|--|--|-------------------------------------|-----------------------------|
| Міністерство культури та стратегічних комунікацій України (МКСК) | 2024 (правонаступник МІП 2014) | Кабінет Міністрів України | Формування державної політики у сфері стратегічних комунікацій; координація органів влади; | Загальнодержавний; внутрішня та зовнішня аудиторії | Постанова КМУ № 1028 від 06.09.2024 | Міністр (призначається КМУ) |

| | | | | | | |
|---|------|------|--|--|-------------------------------|-----------------|
| | | | міжнародна адвокатура | | | |
| Служба стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (СПБУ) | 2021 | МКСК | Моніторинг інформаційного простору; координація комунікаційних кампаній; методична підтримка органів влади | Міжвідомча координація; методичне забезпечення | Положення МКІП від 31.03.2021 | Керівник служби |

Продовження таблиці 1.3

| <i>Орган</i> | <i>Рік створення</i> | <i>Підпорядкування</i> | <i>Ключові функції</i> | <i>Охоплення діяльності</i> | <i>Правова база</i> | <i>Керівництво</i> |
|---|----------------------|-------------------------------|---|---|--|--------------------------------------|
| Центр протидії дезінформації (ЦПД) | 2021 | РНБО України | Виявлення та протидія дезінформації; аналіз інформаційних загроз; інформаційно-аналітичне забезпечення РНБО | Моніторинг внутрішнього та зовнішнього інформпростору | Указ Президента № 106/2021, № 187/2021 | Керівник (призначається Президентом) |
| Управління стратегічних комунікацій ЗСУ | 2020 | Апарат Головнокомандувача ЗСУ | Організація стратегічних комунікацій ЗСУ; координація military public affairs; інформаційні операції | Сектор безпеки і оборони; військові комунікації | Доктрина СК ЗСУ (ВКП 10-0049.01) 2020 | Начальник управління |
| Департамент стратегічних комунікацій МО України | 2015 | Міністерство оборони України | Формування оборонної свідомості; public affairs МО; взаємодія з медіа | Оборонна сфера; громадянське суспільство | Положення про МО України | Директор департаменту |
| Комунікаційні підрозділи інших міністерств і відомств | 2015-2025 | Відповідні міністерства | Реалізація комунікаційної політики у своїх сферах; взаємодія з СПБУ | Галузева специфіка кожного відомства | Галузеві положення | Прес-секретарі, речники |

Джерело: складено автором на основі [35; 78; 41; 82; 62; 67; 63; 65; 70; 53]

Представлена таблиця 1.3 демонструє диверсифікованість системи органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій, що відображає складність завдань, які вони покликані вирішувати. Аналіз структури виявляє три рівні

організації стратегічних комунікацій: стратегічний (РНБО, МКСК), операційний (СПБУ, ЦПД, Управління СК ЗСУ) та тактичний (комунікаційні підрозділи відомств). Кожен рівень має специфічні функції та механізми взаємодії, що теоретично забезпечує комплексний підхід до управління інформаційним простором.

Водночас очевидною є проблема координації між різними суб'єктами, особливо між ЦПД та СПБУ, функції яких частково перетинаються. Г. М. Сашук [70] справедливо зазначає необхідність створення єдиного координаційного органу вищого рівня, можливо, при Офісі Президента або РНБО, який би забезпечував стратегічне планування та синхронізацію дій усіх суб'єктів системи стратегічних комунікацій.

Періодизація розвитку системи органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій дозволяє виявити закономірності та логіку інституційного будівництва. Аналізуючи праці вітчизняних дослідників, зокрема Г. М. Сашук [70], В. І. Кубка [53] та М. І. Хилька [82], можна виділити три основні етапи становлення системи.

Перший етап (2014-2016 рр.) характеризувався як реактивна фаза у відповідь на гібридну агресію Росії, коли створювалися перші спеціалізовані інституції, передусім Міністерство інформаційної політики, переважно методом «спроб і помилок», без чіткої концептуальної основи та з обмеженими ресурсами. Створення МІП у 2014 році відбувалося в умовах гострої політичної кризи та військового конфлікту, що не дозволило провести належну підготовчу роботу, залучити експертне середовище та сформувавши консенсус щодо функцій і повноважень нового міністерства.

Другий етап (2017-2020 рр.) можна охарактеризувати як період інституційного формування та здобуття ресурсної бази, коли відбувалося накопичення досвіду, формування професійної спільноти фахівців зі стратегічних комунікацій, розробка доктринальних документів, зокрема Воєнної доктрини України [35] та Доктрини стратегічних комунікацій ЗСУ [41], створення навчальних програм в Академії Служби Безпеки України та інших

зкладах. Цей період характеризувався поступовим переходом від реактивної до проактивної моделі діяльності, формуванням власних наративів замість пасивного спростування ворожої пропаганди.

Третій етап (2021-2025 рр.) відзначається системним впровадженням багатоканальних комунікацій з фокусом на міжнародну співпрацю, прозорість і цифрові платформи, створенням спеціалізованих органів (ЦПД, СРБУ), інтеграцією стратегічних комунікацій у загальнодержавну систему забезпечення національної безпеки.

Повномасштабна війна, що розпочалася 24 лютого 2022 року, стала катализатором якісного удосконалення системи стратегічних комунікацій, виявивши як її сильні сторони (швидкість реагування, гнучкість, креативність), так і вразливості (недостатня координація, обмежені ресурси, брак досвідчених кадрів).

Інституційний розвиток системи стратегічних комунікацій супроводжувався формуванням освітньої та наукової інфраструктури. Академія СБУ відіграє ключову роль у підготовці фахівців зі стратегічних комунікацій для сектору безпеки і оборони, проводячи спеціалізовані навчальні курси та підвищення кваліфікації співробітників державних органів.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка запровадив магістерську програму «Стратегічні комунікації», що забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців для цивільного сектору.

Національна академія Служби Безпеки України сформувала наукову школу з питань стратегічних комунікацій під керівництвом Л. Компанцевої [77], результатом роботи якої стали монографії, наукові статті, практичні рекомендації для державних і безпекових інституцій. В цьому аспекті, В. І. Кубко [53] підкреслює важливість формування професійної спільноти фахівців зі стратегічних комунікацій, яка б об'єднувала представників державного, приватного та громадського секторів, забезпечуючи обмін досвідом та взаємне навчання.

Водночас залишається проблема недостатньої інституційної спроможності

системи освіти щодо масштабної підготовки кадрів для стратегічних комунікацій, що зумовлює дефіцит кваліфікованих фахівців у державних органах.

Міжнародний вимір розбудови системи стратегічних комунікацій відіграє важливу роль у її становленні та розвитку. Україна активно співпрацює з центрами стратегічних комунікацій НАТО, зокрема з NATO Strategic Communications Centre of Excellence у Ризі, переймаючи кращі практики та стандарти Альянсу. М. І. Хилько [81] аналізує роль Президента України у реалізації стратегічних комунікацій у міжнародній діяльності, зазначаючи, що особливої ваги це набуло у кризові часи російської війни. Виступи Президента Володимира Зеленського у парламентах іноземних держав, на міжнародних форумах, його активність у соціальних мережах стали взірцем ефективних стратегічних комунікацій, що формують позитивний імідж України та забезпечують міжнародну підтримку. Центр протидії дезінформації встановивши партнерські відносини з аналогічними структурами країн ЄС та США, здійснює обмін інформацією про дезінформаційні кампанії, координує спільні заходи протидії російській пропаганді. Співпраця з технологічними компаніями Meta, Google, TikTok дозволяє ефективніше виявляти та блокувати дезінформаційні акаунти та канали. Водночас, як справедливо зауважує Г. М. Сашук [70], міжнародна співпраця у сфері стратегічних комунікацій потребує подальшого розвитку, зокрема створення постійних механізмів координації з партнерами, спільних баз даних дезінформаційних наративів, обміну кращими практиками протидії гібридним загрозам.

Виклики та перспективи розвитку системи органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій визначаються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. До внутрішніх викликів належать недостатня координація між різними суб'єктами системи, обмежене фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів, відсутність єдиної методологічної бази та стандартів діяльності. В. І. Кубко [53] справедливо наголошує на необхідності розробки Національної стратегії стратегічних комунікацій, яка б визначила цілі, пріоритети, механізми

координації та оцінювання ефективності системи.

Зовнішні виклики пов'язані з постійною еволюцією російських дезінформаційних технік, появою нових цифрових платформ та інструментів поширення пропаганди, зростанням значення штучного інтелекту у генерації дезінформаційного контенту. Дослідниця І. В. Іжутова [49] слушно підкреслює необхідність адаптації системи стратегічних комунікацій до динамічного інформаційного середовища, постійного оновлення технологічного оснащення, впровадження інструментів автоматичного моніторингу та аналізу інформаційного простору. Перспективи розвитку системи пов'язуються дослідниками з подальшою інституціоналізацією стратегічних комунікацій, створенням єдиного координаційного центру, розробкою законодавчої бази, що регулюватиме діяльність суб'єктів стратегічних комунікацій, формуванням стійких механізмів державно-громадського партнерства у протидії дезінформації.

Досвід України у розбудові системи стратегічних комунікацій викликає значний міжнародний інтерес та вивчається партнерами як приклад швидкої адаптації демократичної держави до інформаційної війни. Український кейс демонструє можливість побудови ефективної системи протидії дезінформації без авторитарних методів, з дотриманням принципів свободи слова та плюралізму думок. Так, А. Благодарний та О. Кононець [30] підкреслюють унікальність українського досвіду, що поєднує західні стандарти стратегічних комунікацій з розумінням специфіки російської пропагандистської машини, врахуванням культурно-історичного контексту та особливостей інформаційного споживання різних цільових аудиторій. Водночас дослідники застерігають від надмірної ейфорії та вказують на необхідність критичного осмислення як успіхів, так і прорахунків у розбудові системи стратегічних комунікацій. Зокрема, залишається проблема оцінювання ефективності стратегічних комунікацій, відсутність чітких критеріїв та метрик, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації системи.

Розглянувши систему органів державної влади у сфері стратегічних

комунікацій, її еволюцію, структуру та функції, можна констатувати, що Україна пройшла значний шлях від повної відсутності спеціалізованих інституцій до розгалуженої системи, що охоплює різні рівні державного управління та сектори національної безпеки.

Аналіз виявив три етапи інституційного розвитку: реактивний (2014-2016), формування (2017-2020) та системної інтеграції (2021-2025), кожен з яких характеризувався специфічними завданнями та досягненнями. Визначено, що система включає як центральні координаційні органи (МКСК, ЦПД), так і спеціалізовані інституції сектору безпеки (Управління СК ЗСУ, Департамент СК МО), а також комунікаційні підрозділи інших міністерств і відомств. Виявлено ключові виклики системи: недостатня координація, обмежені ресурси, дефіцит кадрів, відсутність єдиної стратегії та системи оцінювання ефективності. Український досвід розбудови системи стратегічних комунікацій демонструє можливість швидкої інституційної адаптації до екстремальних викликів, поєднання західних стандартів з національною специфікою, ефективності державно-громадського партнерства у протидії інформаційним загрозам.

Теоретичне осмислення інституційної системи стратегічних комунікацій та практичного досвіду її функціонування створює необхідне підґрунтя для аналізу конкретних механізмів протидії інформаційним загрозам, що визначає зміст наступного розділу дослідження, присвяченого інструментам та методам реалізації стратегічних комунікацій органами державної влади у протидії дезінформації та пропаганді.

Підсумовуючи проведений аналіз системи органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій, слід підкреслити, що у 2014-2025 роках Україна створила багаторівневу інституційну архітектуру, яка об'єднує центральні координаційні органи (Міністерство культури та стратегічних комунікацій, Центр протидії дезінформації при РНБО), спеціалізовані військові структури (Управління стратегічних комунікацій ЗСУ) та галузеві комунікаційні підрозділи, що забезпечує комплексний підхід до протидії інформаційним загрозам, хоча й потребує подальшого вдосконалення механізмів координації,

розробки єдиної національної стратегії та створення системи оцінювання ефективності для досягнення синергетичного ефекту від діяльності всіх суб'єктів системи стратегічних комунікацій.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ ПРОПАГАНДИ

2.1 Російська пропаганда як об'єкт протидії: еволюція наративів та технологій (2014-2025)

Теоретичне осмислення концептуальних засад стратегічних комунікацій та аналіз інституційної системи їх реалізації, здійснені в першому розділі дослідження, створюють необхідне підґрунтя для переходу до практичного виміру функціонування системи органів державної влади у протидії конкретним інформаційним загрозам.

Російська пропагандистська машина, будучи найбільш потужною та системною загрозою інформаційній безпеці України, вимагає комплексного наукового осмислення як об'єкт цілеспрямованої протидії з боку державних інституцій. Розуміння механізмів функціонування, еволюції наративів, технологічних інструментів та стратегічних цілей російської пропаганди є критично важливим для формування ефективних відповідей з боку системи стратегічних комунікацій України.

У цьому підрозділі аналізується концептуальна сутність російської пропаганди як феномену гібридної війни, досліджується еволюція її наративів та технологій у період 2014-2025 років, визначаються ключові етапи трансформації пропагандистських стратегій, систематизуються основні інструменти поширення дезінформації, окреслюються виклики для системи протидії, що виникають внаслідок постійної адаптації російської пропагандистської машини до нових технологічних та інформаційних реалій.

Концептуалізація російської пропаганди у науковому дискурсі

відбувається на перетині кількох дисциплінарних меж, відображаючи як класичні теорії пропаганди, так і сучасне розуміння інформаційної війни в умовах цифрової трансформації. Дослідники В. Горбулін та О. Литвиненко [38] визначають російську пропаганду як комплексну систему цілеспрямованого інформаційно-психологічного впливу на цільові аудиторії для формування та зміцнення проросійських настроїв, дискредитації українських інституцій та підриву суспільної єдності.

Аналіз праць П. Померанцева [23], який досліджував російські інформаційні операції зсередини, виявляє принципово новий підхід Кремля до пропаганди порівняно з радянським періодом. Якщо радянська пропаганда намагалася створити альтернативну реальність з чіткою ідеологічною основою, то сучасна російська пропаганда спрямована на деконструкцію самого поняття об'єктивної істини, створення атмосфери тотальної недовіри до будь-яких джерел інформації. Д. Дубов та М. Ожеван [42] розвивають цю тезу, характеризуючи російську пропаганду як «зброю масового інформаційного ураження», що використовує постмодерністську релятивізацію істини для досягнення геополітичних цілей.

З одного боку, такий підхід дозволяє глибоко осмислити філософсько-методологічні основи російської пропаганди. З іншого боку, надмірна теоретизація іноді відволікає дослідників від аналізу конкретних практик та пошуку ефективних механізмів протидії. Синтезуючи різні підходи, *можна визначити російську пропаганду як багаторівневу систему інформаційного впливу, що поєднує традиційні пропагандистські технології з сучасними цифровими інструментами маніпуляції громадською думкою, спрямовану на досягнення стратегічних цілей Російської Федерації шляхом підриву довіри до демократичних інституцій, посилення суспільної поляризації та формування сприятливого для Кремля інформаційного середовища.*

Особливості функціонування російської пропагандистської системи принципово відрізняють її від класичних моделей державної пропаганди, вимагаючи нових аналітичних підходів до її вивчення. Дослідниця

Н. Андрусак [27] виділяє три ключові характеристики російської пропаганди:

- мультиканальність (одночасне використання традиційних медіа, соціальних мереж, месенджерів, альтернативних платформ),
- адаптивність (швидка зміна наративів залежно від реакції аудиторії),
- та децентралізованість (використання мережі формально незалежних акторів для створення ілюзії плюралізму думок).

Л. Чекаленко та В. Головченко [84] додають до цього переліку:

- координованість (попри зовнішню децентралізованість, усі елементи системи працюють на досягнення єдиних стратегічних цілей),-
- та технологічну просунутість (активне використання штучного інтелекту, ботів, дипфейків та інших передових технологій).

Аналізуючи організаційну структуру російської пропагандистської машини, К. Волкова [36] ідентифікує три рівні її функціонування:

- стратегічний (Адміністрація Президента РФ, спецслужби),
- операційний («фабрики тролів», медіахолдинги, пропагандистські центри),
- та тактичний (окремі блогери, коментатори, поширювачі контенту).

Водночас критично оцінюючи ці дослідження, варто зазначити, що російська пропагандистська система постійно еволюціонує, адаптуючись до контрзаходів противника та змін у технологічному середовищі, що ускладнює створення статичних класифікацій та вимагає постійного оновлення аналітичних підходів. Ця динамічність системи є однією з її ключових сильних сторін, що ускладнює ефективну протидію з боку державних інституцій.

Періодизація еволюції російської пропаганди проти України в період 2014-2025 років дозволяє виявити закономірності трансформації наративів, технологій та стратегічних цілей інформаційного впливу. Дослідники В. Петров та О. Караман [61] пропонують виділити чотири основні етапи еволюції російської пропаганди.

Перший етап (2014-2016 рр.) характеризувався як фаза агресивної дезінформації навколо анексії Криму та війни на Донбасі, коли російська

пропаганда активно використовувала наративи про «громадянську війну», «фашистську хунту в Києві», «геноцид російськомовного населення», спрямовані як на внутрішню російську аудиторію для легітимізації агресії, так і на міжнародну спільноту для створення моральної еквівалентності між Україною та Росією. Створення потужної інфраструктури дезінформації, включаючи Russia Today, Sputnik, мережу прокремлівських телеканалів та онлайн-медіа, забезпечило масштабне поширення фальшивих наративів.

Другий етап (2017-2019 рр.) відзначався переходом до більш софістикованих технік маніпуляції, коли після втрати безпосереднього контролю над українським інформаційним простором російська пропаганда сфокусувалася на підриві довіри до української влади, дискредитації реформ, посиленні внутрішньої поляризації, використанні корупційних скандалів та економічних труднощів для формування образу «невдалої держави».

Третій етап (2020-2021 рр.) характеризувався підготовкою інформаційного ґрунту до повномасштабного вторгнення, коли активізувалися наративи про «загрозу з боку НАТО», «притиск на Донбас», «дискримінацію російськомовних», що мали на меті створити передумови для виправдання майбутньої агресії перед російською та міжнародною аудиторіями.

Четвертий етап (2022-2025 рр.) розпочався з повномасштабною війною та відзначається радикалізацією пропагандистських наративів, повним запереченням суб'єктності України, дегуманізацією українців, поширенням дезінформації про воєнні злочини, одночасно з боротьбою за міжнародну аудиторію через наративи про «спецоперацію проти НАТО», «захист російської цивілізації», «деколонізацію».

Систематизацію еволюції російської пропаганди за етапами представлено в наступній таблиці 2.1

Таблиця 2.1. – Еволюція російської пропаганди проти України (2014-2025)

| <i>Етап</i> | <i>Період</i> | <i>Ключові наративи</i> | <i>Цільові аудиторії</i> | <i>Технології поширення</i> | <i>Стратегічні цілі</i> |
|-------------------------------|---------------|--|---|--|---|
| I. Агресивна дезінформація | 2014-2016 | «Громадянська війна»; «фашистська хунта»; «геноцид російськомовних»; «референдум у Криму» | Росія, Донбас, Крим, Захід | Традиційні ЗМІ (РТ, Sputnik), тролі, фейкові новини | Легітимізація анексії та агресії; створення моральної еквівалентності |
| II. Підрив довіри | 2017-2019 | «Невдала держава»; «корумпована влада»; «зрада»; «розчарування в Майдані» | Українці всередині країни; російськомовна аудиторія | Соцмережі, маніпуляція реальними подіями, використання українських медіа | Дестабілізація суспільства; підрив довіри до влади та реформ |
| III. Підготовка до вторгнення | 2020-2021 | «Загроза НАТО»; «притиск на Донбас»; «дискримінація»; «антиросійська істерія» | Росія, Захід, міжнародна спільнота | Дипломатичні заяви, псевдоаналітика, інформаційні вкидання | Створення casus belli; виправдання майбутньої агресії |
| IV. Тотальна війна | 2022-2025 | «Денацифікація»; «демлітаризація»; «спецоперація проти НАТО»; «захист цивілізації»; заперечення воєнних злочинів | Росія, глобальний Південь, внутрішня опозиція на Заході | ШІ, дипфейки, координовані кампанії, альтернативні платформи (Telegram) | Виправдання війни; утримання внутрішньої підтримки; підрив західної підтримки України |

Джерело: складено автором на основі [38; 23; 42; 27; 61]

Представлена таблиця 2.1 демонструє чітку еволюцію російської пропаганди від відносно простих маніпуляцій до комплексної системи інформаційної війни, що адаптується до змінюваного контексту та використовує все більш софістиковані технології. Особливо помітною є трансформація після 2022 року, коли повномасштабна війна вимусила російську пропаганду радикалізувати свої наративи, одночасно вдосконалюючи технології обходу санкцій та блокувань у цифровому просторі. Аналіз етапів виявляє послідовну стратегію Кремля: від створення передумов для агресії через дестабілізацію суспільства до виправдання війни та боротьби за міжнародну підтримку.

Трансформація наративів російської пропаганди відображає не лише тактичні адаптації до змінюваної ситуації, а й фундаментальні стратегічні цілі Російської Федерації щодо України та міжнародного порядку. Дослідниця О. Сидоренко [75] систематизує російські пропагандистські наративи в п'ять основних кластерів: історичні (заперечення української ідентичності, міфи про «єдиний народ»), геополітичні (Україна як «плацдарм НАТО», «загроза безпеці Росії»), ціннісні (протиставлення «традиційних цінностей» «декадентному Заходу»), внутрішньополітичні (дискредитація української влади, посилення поляризації) та військові (применшення власних втрат, перебільшення успіхів, заперечення злочинів). Аналіз динаміки наративів, здійснений А. Баровською та М. Гетьманчуком [29], виявляє цікаву закономірність, після кожної невдачі на полі бою російська пропаганда змінює акценти, переходячи від мілітарних до геополітичних наративів, від конкретних цілей «спецоперації» до абстрактної «боротьби цивілізацій».

Водночас, як зазначає Є. Федченко [80], попри постійні зміни тактичних наративів, стратегічне ядро російської пропаганди залишається незмінним: заперечення права України на існування як незалежної держави, представлення російської агресії як «оборонної війни проти Заходу», дегуманізація українців як «колективного ворога».

Критично оцінюючи ефективність російських наративів, варто визнати, що всередині Росії вони значною мірою досягають своєї мети, забезпечуючи підтримку війни більшістю населення, тоді як на міжнародній арені, особливо серед західних демократій, російська пропаганда зазнала відчутних невдач після 2022 року, хоча й зберігає певний вплив у країнах Глобального Півдня та серед популістських рухів у Європі та США.

Технологічний вимір російської пропаганди демонструє постійну еволюцію інструментарію та методів поширення дезінформації, відображаючи загальні тенденції цифрової трансформації інформаційного простору. Зокрема, дослідники Д. Золотухін та Н. Кравець [46] виділяють чотири покоління технологій російської пропаганди:

Перше покоління (2014-2016) базувалося на традиційних медіа (телебачення, радіо) та простих онлайн-інструментах (фейкові новинні сайти, масові тролінг-кампанії в соціальних мережах), використовувало переважно людські ресурси для створення та поширення контенту.

Друге покоління (2017-2019) характеризувалося впровадженням автоматизації через використання ботів для ампліфікації контенту, розвиток координованих мереж акаунтів для створення штучних трендів, таргетування специфічних аудиторій через аналіз даних соціальних мереж.

Третє покоління (2020-2021) ознаменувалося використанням штучного інтелекту для генерації текстів, зображень та відео, появою перших дипфейків у пропагандистських кампаніях, розробкою складних алгоритмів обходу систем модерації соціальних платформ.

Четверте покоління (2022-2025) відзначається масштабним застосуванням генеративного ШІ для створення реалістичного фейкового контенту, використанням децентралізованих платформ та месенджерів для уникнення блокувань, впровадженням психометричних технологій для персоналізації пропагандистських меседжів, інтеграцією кібератак з інформаційними операціями для максимізації ефекту.

В свою чергу, В. Петрик та О. Канарш [60] наголошують на зростаючій ролі Telegram як головного каналу поширення російської пропаганди після блокування більшості російських медіа в Україні та ЄС, підкреслюючи складність протидії через децентралізований характер платформи та складність ідентифікації джерел дезінформації. Аналізуючи технологічні виклики для системи протидії, варто визнати, що темпи розвитку інструментів пропаганди часто випереджають можливості систем детекції та спростування, що вимагає постійного технологічного оновлення та міжнародної співпраці у сфері протидії дезінформації.

Систематизацію технологій російської пропаганди за поколіннями представлено в наступній таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Еволюція технологій російської пропаганди (2014-2025)

| Покоління | Період | Ключові технології | Основні платформи | Методи поширення | Складність детекції | Можливості протидії |
|--------------------|-------------|---|--|--|---------------------|---|
| I. Традиційне | 2014 - 2016 | Телебачення, радіо, фейкові сайти, тролі | RT, Sputnik, VK, Однокласники, Facebook | Масові тролінг-кампанії, фейкові новини, маніпуляція фото | Низька | Фактчекінг, блокування сайтів |
| II. Автоматизоване | 2017 - 2019 | Боти, координовані мережі акаунтів, мікротаргетинг | Facebook, Twitter, Instagram, YouTube | Ампліфікація контенту, штучні тренди, таргетована реклама | Середня | Виявлення ботів, видалення координованих мереж |
| III. ШІ-підтримане | 2020 - 2021 | Генерація текстів (GPT), ранні дипфейки, алгоритми обходу модерації | TikTok, Telegram, альтернативні платформи | Масове створення контенту, персоналізація меседжів | Висока | Детектори ШІ-контенту, міжплатформна координація |
| IV. Генеративне | 2022 - 2025 | Генеративний ШІ (GPT-4, DALL-E, Midjourney), реалістичні дипфейки, психометрика | Telegram, децентралізовані платформи, месенджери | Гіперреалістичний фейковий контент, психологічний таргетинг, інтеграція з кібератаками | Дуже висока | Міжнародна співпраця, розвиток детекторів, медіаграмотність |

Джерело: складено автором на основі [27; 36; 29; 46; 60]

Представлена таблиця 2.2 ілюструє зростання технологічної складності російської пропаганди, що створює серйозні виклики для систем протидії. Особливо тривожною є тенденція зменшення часу між появою нової технології та її використанням у пропагандистських цілях: якщо на початку 2010-х років це був період в кілька років, то станом на 2025 рік нові ШІ-інструменти інтегруються в пропагандистські кампанії протягом кількох місяців після публічного релізу. Це вимагає від системи стратегічних комунікацій України не

лише реактивних заходів протидії, а й проактивного прогнозування технологічних трендів та завчасної підготовки інструментів відповіді.

Психологічні механізми впливу російської пропаганди базуються на глибокому розумінні когнітивних упереджень людини та використанні сучасних досягнень поведінкової психології для максимізації ефективності маніпулятивних технік. В цьому напрямі М. Почепцов [64] та О. Литвиненко [55] аналізують ключові психологічні прийоми, використовувані російською пропагандою. Це:

- апеляція до страху (створення образу екзистенційної загрози для виправдання екстраординарних заходів),
- використання когнітивного дисонансу (поширення суперечливої інформації для дезорієнтації аудиторії),
- експлуатація ефекту помилкового балансу (створення штучної еквівалентності між істиною та брехнею через представлення їх як рівноцінних «точок зору»),
- застосування техніки «великої брехні» (систематичне повторення явно абсурдних тверджень до моменту їх часткового прийняття частиною аудиторії).

Особливу увагу дослідники приділяють використанню емоційних тригерів замість раціональних аргументів. Так, російська пропаганда системно апелює до базових емоцій (страх, гнів, ностальгія, образа), свідомо уникаючи раціональної дискусії, оскільки емоційно заряджена інформація поширюється швидше та запам'ятовується краще. Водночас критично важливо розуміти, що психологічна ефективність російської пропаганди значною мірою залежить від рівня медіаграмотності та критичного мислення аудиторії, що визначає стратегічну важливість освітніх програм як компонента системи протидії.

Виклики для системи протидії російській пропаганді визначаються як технологічними, так і системними факторами, що вимагають комплексної відповіді з боку органів державної влади. До ключових викликів належать:

- 1) технологічний розрив між інструментами пропаганди та засобами

протидії (російська пропагандистська машина часто випереджає системи детекції та спростування),

2) ресурсна асиметрія (Росія вкладає мільярди доларів у пропагандистську інфраструктуру, тоді як ресурси України на протидію обмежені),

3) складність розмежування між свободою слова та необхідністю протидії дезінформації (демократичні держави стикаються з дилемою балансування між ефективністю заходів та дотриманням прав людини),

4) міжнародний вимір проблеми (російська пропаганда діє глобально, а системи протидії часто фрагментовані та слабо координовані між країнами),

5) психологічна стійкість суспільства (частина населення залишається вразливою до маніпуляцій через низьку медіаграмотність або емоційну залученість).

Подолання цих викликів вимагає не лише удосконалення технічних можливостей системи стратегічних комунікацій, а й стратегічного переосмислення підходів до протидії, включаючи більшу міжнародну координацію, інвестиції в медіаосвіту, розробку нових правових механізмів боротьби з дезінформацією, що поважають демократичні цінності.

Підсумовуючи проведений аналіз російської пропаганди як об'єкта протидії, слід підкреслити, що протягом 2014-2025 років відбулася еволюція від відносно простих маніпулятивних технік до комплексної системи інформаційної війни, що використовує найсучасніші технології, включаючи генеративний штучний інтелект, дипфейки та психометричний таргетинг, для досягнення стратегічних цілей Кремля через підрив довіри до демократичних інституцій, дестабілізацію суспільств та виправдання агресії.

Проведений аналіз виявив чітку періодизацію з чотирьох етапів, кожен з яких характеризувався специфічними наративами, технологіями та цільовими аудиторіями, а також продемонстрував прискорення темпів технологічної еволюції пропагандистських інструментів, що створює серйозні виклики для систем протидії.

Російська пропаганда, будучи динамічною системою, що постійно адаптується до контрзаходів, вимагає від органів державної влади України не лише реактивних відповідей, а й проактивного прогнозування майбутніх загроз, міжнародної координації зусиль протидії, інвестицій у технологічний розвиток детекторів дезінформації та систематичну роботу над підвищенням медіаграмотності населення, що визначає напрями подальшого дослідження практик застосування стратегічних комунікацій у наступних підрозділах.

2.2 Інструменти та механізми протидії дезінформації: досвід органів державної влади України

Розуміння природи, еволюції та технологічних характеристик російської пропаганди, здійснене в попередньому підрозділі, створює необхідне підґрунтя для аналізу практичних засобів протидії, які використовують органи державної влади України. Ефективність системи стратегічних комунікацій вимірюється передусім здатністю практично нейтралізувати конкретні інформаційні загрози та формувати власні переконливі наративи. Протягом 2014-2025 років українські державні інституції напрацювали широкий арсенал, що еволюціонував разом із трансформацією ворожих пропагандистських технік. Цей арсенал доцільно розглядати через призму двох взаємопов'язаних категорій: конкретних *інструментів* протидії та системних *механізмів* їх застосування.

Інструменти протидії дезінформації.

Фактчекінг посідає центральне місце серед засобів протидії дезінформації. Систематична перевірка фактичної точності публічних висловлювань з метою встановлення відповідності реальності та оприлюднення результатів становить основу цього підходу [34]. Український досвід пройшов значну еволюцію від епізодичних спростувань 2014 року до створення спеціалізованих державних структур та формалізованих процедур перевірки інформації.

Центр протидії дезінформації при РНБО спеціалізувався переважно на реактивному форматі, систематично спростовуючи ворожі фейки через офіційний телеграм-канал та вебсайт. За період 2021-2024 років Центр оприлюднив понад 3000 спростувань, охопивши аудиторію понад мільярд переглядів [56]. Ці цифри демонструють безпрецедентний масштаб роботи, водночас виявляючи критичну проблему: російська пропагандистська машина генерує сотні нових фейків щодня, тоді як якісна перевірка вимагає часу та ресурсів.

Фундаментальне обмеження полягає в тому, що спростування працює лише для аудиторії, мотивованої шукати правдиву інформацію. Особи, які вже переконані у хибних наративах, часто ігнорують перевірені факти через когнітивний дисонанс та вибіркоче сприйняття. Парадоксальний ефект полягає в тому, що сам процес спростування іноді посилює запам'ятовування хибного твердження через механізм повторення [31]. Коли аналітик спростовує фейк про «біологічні лабораторії в Україні», частина аудиторії запам'ятовує саме поєднання слів «біологічні лабораторії» та «Україна», а не факт спростування.

Усвідомлення цих обмежень призвело до методологічної еволюції. Служба стратегічних комунікацій при Міжвідомчій координаційній раді з питань стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (далі – МКСК) розвинула підхід контекстуалізованого фактчекінгу, коли спростування супроводжується поясненням контексту, мотивів поширювачів та можливих наслідків. Перехід від бінарного маркування «права-брехня» до більш нюансованої системи оцінювання, а саме «маніпуляція», «вихід з контексту», «частково правда з критичними упуцненнями» дозволяє точніше характеризувати складні випадки [85]. Формально правдиві факти часто використовуються для формування хибних висновків, і така градація допомагає виявити маніпулятивну природу повідомлення.

Співпраця з International Fact-Checking Network забезпечує методологічну підтримку та підвищує довіру до українських спростувань серед міжнародної аудиторії. Водночас залишається проблема швидкості реагування: час між

появою фейку та його спростуванням часто становить години або дні, протягом яких дезінформація встигає поширитися серед мільйонів користувачів. Цей часовий розрив підриває ефективність навіть найякісніших спростувань.

Основу проактивної протидії становлять технологічні системи моніторингу, які дозволяють виявляти загрози на ранніх стадіях, до їх масового поширення. Архітектура таких систем базується на триступеневій структурі: автоматизоване сканування цифрового середовища, аналітична оцінка потенційних загроз та координація реагування відповідних державних інституцій [48].

Центр протидії дезінформації використовує комплексну систему, що поєднує комерційні аналітичні платформи з внутрішніми розробками для відстеження понад 5000 джерел у режимі реального часу. Охоплення включає соціальні мережі, традиційні медіа, месенджери та вебсайти для ідентифікації потенційно небезпечного контенту. Служба стратегічних комунікацій при Міжвідомчій координаційній раді з питань стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки розвинула комплементарну систему координації між різними державними органами, забезпечуючи обмін даних та формування цілісної картини інформаційних загроз.

Технологічний моніторинг стикається з трьома ключовими викликами [51]. Постійна еволюція платформ та форматів контенту вимагає безперервного оновлення інструментів відстеження, - *технологічний виклик*. Величезні обсяги даних потребують складних алгоритмів фільтрації для відділення справді загрозливого контенту від нерелевантного «інформаційного шуму», - *аналітичний виклик*. Необхідність балансувати між ефективністю моніторингу та дотриманням конституційних прав громадян на приватність створює *правовий виклик*.

Особливо проблематичним є відстеження закритих груп у месенджерах, де часто координуються дезінформаційні кампанії до їх виходу в публічний простір. Проникнення в такі закриті спільноти вимагає етичних підходів, що не порушують фундаментальні права громадян, навіть коли йдеться про потенційно

шкідливу діяльність. Надмірно інвазивний моніторинг може створити атмосферу тотального нагляду, підриваючи довіру суспільства до демократичних інституцій [73].

Контрнаративи представляють більш складний рівень протидії порівняно з реактивним спростуванням окремих фейків. Систематично побудована альтернативна розповідь не просто заперечує ворожий наратив, а пропонує власне цілісне пояснення подій, яке враховує психологічні особливості сприйняття, культурний контекст та емоційні потреби аудиторії [44].

Практика українських органів влади демонструє еволюцію від простих заперечень до складних стратегічних наративів. Якщо на початку конфлікту українська комунікація часто обмежувалася спростуванням російських тверджень, то поступово сформувалися власні цілісні розповіді. Найяскравішим прикладом став образ України як європейської демократії, що героїчно протистоїть російському імперіалізму та захищає універсальні цінності свободи. Цей контрнаратив отримав потужну підтримку в міжнародному інформаційному просторі, особливо після повномасштабного вторгнення 2022 року.

Міжвідомчій координаційній раді з питань стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки координує розробку стратегічних контрнаративів на загальнодержавному рівні, визначаючи ключові теми та меседжі для всіх державних органів. Така координація забезпечує узгодженість комунікації та запобігає суперечностям між різними офіційними джерелами, оскільки формування ефективних контрнаративів вимагає глибокого розуміння цільових аудиторій, їхніх цінностей та очікувань [71]. Державні комунікатори часто схильні до універсалізації меседжів без належної сегментації, що знижує ефективність впливу на специфічні групи населення.

Особливу успішність демонструє міжнародний контрнаратив про Україну як захисника європейських цінностей. Комунікаційна активність президента Зеленського з міжнародними парламентами, його виступи на глобальних форумах та систематична робота в соціальних мережах створили потужний емоційний зв'язок із західною аудиторією [54]. Конфлікт перестав бути

абстрактною регіональною кризою і трансформувався в особисто значущу боротьбу за універсальні цінності демократії та свободи.

Водночас залишається викликом формування ефективних контрнарративів для аудиторій Глобального Півдня, де історичний досвід колоніалізму та специфічні економічні інтереси створюють інший контекст сприйняття конфлікту. Критично важливою є також послідовність та системність: одноразові комунікаційні кампанії мають обмежений тривалий ефект, тоді як систематична багаторічна комунікація формує стійкі уявлення та переконання.

Все більшого значення як превентивний інструмент довгострокової дії набуває підвищення медіаграмотності населення. Технологічні заходи та фактчекінг мають обмежену ефективність без формування критичного мислення на рівні кожного громадянина. Комплекс компетентностей для критичного оцінювання інформації включає здатність ідентифікувати маніпулятивні техніки, перевіряти джерела та усвідомлювати механізми поширення дезінформації [58].

Міжвідомчій координаційній раді з питань стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки спільно з Міністерством освіти і науки та низкою громадських організацій реалізують різноманітні програми підвищення медіаграмотності. Інтеграція спеціальних модулів у шкільну програму, організація тренінгів для дорослого населення, спеціалізовані навчальні курси для журналістів та державних службовців становлять основу цих ініціатив. Служба стратегічних комунікацій координує розробку уніфікованих навчальних матеріалів, забезпечуючи методологічну узгодженість різних програм.

Особливу увагу приділено роботі з вразливими групами: людьми похилого віку, мешканцями прифронтових територій та внутрішньо переміщеними особами. Ці категорії населення часто стають пріоритетними об'єктами цілеспрямованих дезінформаційних кампаній через обмежений доступ до альтернативних джерел інформації або підвищену емоційну вразливість внаслідок травматичного досвіду війни.

Програми медіаграмотності часто страждають від недостатнього

фінансування та обмеженого географічного охоплення, перетворюючись на локальні ініціативи замість системної національної стратегії [86]. Відсутня також систематична оцінка довгострокової ефективності, що ускладнює удосконалення на основі емпіричних даних. Міжнародний досвід, зокрема фінський, демонструє, що найуспішніші програми характеризуються довгостроковістю та інтеграцією в формальну освітню систему. У Фінляндії медіаграмотність є обов'язковим компонентом навчальної програми починаючи з початкових класів, що дозволяє формувати критичне мислення з раннього віку та створювати стійкий «когнітивний імунітет».

Українська практика поступово рухається в цьому напрямі, хоча зустрічає опір консервативної освітньої системи та обмеженість фінансових ресурсів. Важливим елементом сучасних програм стає також навчання «цифровій гігієні», тобто розуміння алгоритмів соціальних мереж, що створюють «інформаційні бульбашки», механізмів психологічного впливу через персоналізований контент, здатності розпізнавати ботів та координовані кампанії впливу.

Узагальнюючи аналіз інструментів протидії дезінформації, слід зазначити, що українські органи державної влади сформували чотириелементну систему, де фактчекінг забезпечує оперативне спростування конкретних фейків, технологічний моніторинг дозволяє виявляти загрози на ранніх стадіях, стратегічні контрнаративи формують альтернативне тлумачення подій, а медіаграмотність створює довгостроковий «імунітет» суспільства до маніпуляцій. Водночас ефективність цих інструментів значною мірою визначається не лише їх технічною досконалістю, а й системними механізмами застосування, що забезпечують координацію, правову легітимність та можливість постійного вдосконалення на основі емпіричної оцінки результатів.

Механізми застосування інструментів протидії

Координація з міжнародними партнерами та технологічними платформами становить критично важливий механізм підвищення ефективності протидії. Інформаційні операції за своєю природою мають транснаціональний характер та вимагають узгодженої відповіді, яка виходить за межі можливостей окремої

держави. Еволюція міжнародної співпраці України демонструє кілька взаємопов'язаних рівнів взаємодії [69].

Двосторонні партнерства з державними інституціями країн-партнерів забезпечують обмін оперативною інформацією про дезінформаційні кампанії та координацію спільних відповідей. Центр протидії дезінформації активно взаємодіє з аналогічними структурами країн-членів НАТО та ЄС, обмінюючись даними про російські наративи, координуючи спростування та розробляючи спільні контрнарративні стратегії. Особливо плідною виявилася співпраця з країнами Балтії, які мають багаторічний досвід протидії російській інформаційній агресії та можуть ділитися напрацьованими методиками.

Участь у регіональних ініціативах, зокрема в East StratCom Task Force Європейського Союзу, забезпечує системний моніторинг та спростування російської дезінформації в регіоні Східної Європи. Ця платформа дозволяє координувати зусилля кількох держав та посилювати ефект через синхронізовану комунікацію, коли спростування однієї країни підтримується та посилюється заявами партнерів.

Співпраця з технологічними платформами (Meta, Google, TikTok) спрямована на швидке видалення дезінформаційного контенту та блокування координованих маніпулятивних мереж. Служба стратегічних комунікацій забезпечує регулярну взаємодію з представниками цих компаній для оперативного реагування на найбільш небезпечні кампанії. Ця взаємодія не позбавлена проблем через фундаментальні відмінності в розумінні меж свободи слова, різні юридичні юрисдикції та обмежені ресурси модераторських команд платформ.

Критично важливим аспектом є гармонізація підходів до визначення дезінформації. Різні країни мають відмінні правові та культурні традиції регулювання інформаційного простору. Те, що в Україні чітко ідентифікується як російська дезінформація, спрямована на підрив національної безпеки, в деяких західних країнах може розглядатися як легітимна «альтернативна точка зору» в рамках плюралізму думок [33]. Це пояснюється більш ліберальним

трактуванням свободи слова та обмеженим розумінням специфіки російської гібридної війни серед окремих політичних сил та медіа.

Водночас український досвід протидії дезінформації викликає значний інтерес міжнародної спільноти. Європейський Союз, НАТО та окремі країни-партнери активно вивчають українські практики для потенційної адаптації до власних потреб. Це створює можливість для України позиціонувати себе як регіонального експерта та центру компетенцій у галузі протидії інформаційним загрозам, що має не лише практичне, а й символічне значення для міжнародного іміджу держави.

Правові механізми залишаються найбільш контроверсійним аспектом протидії дезінформації, оскільки вимагають тонкого балансу між національною безпекою та дотриманням демократичних принципів свободи слова. Український правовий простір характеризується фрагментарністю регулювання та вимушеною адаптивністю до екстремальних умов воєнного стану.

Заборона проросійських телевізійних каналів, застосування санкцій проти медіа-організацій та блокування доступу до російських соціальних мереж викликали полярні оцінки як всередині країни, так і серед міжнародних партнерів. Прихильники аргументують необхідність екстремальними обставинами інформаційної війни, тобто дозвіл на вільне поширення ворожої пропаганди фактично означає сприяння агресору в підриві суспільної єдності та боєздатності держави в умовах збройного конфлікту.

Критики застерігають, що надмірне обмеження інформаційного простору створює небезпечні прецеденти, які можуть використовуватися для придушення легітимної критики влади. Воєнний стан дійсно створює конституційну основу для тимчасових обмежень, однак вони мають бути суворо пропорційними загрозам та чітко обмеженими в часі [57]. Обов'язковим є повернення до повноцінних стандартів свободи слова після завершення воєнних дій.

Особливо проблематичним залишається питання кримінальної відповідальності звичайних громадян за поширення проросійського контенту. Репости або коментарі з проросійськими наративами теоретично можуть

потягнути кримінальне переслідування. Критично необхідно розрізняти цілеспрямовані координовані дезінформаційні кампанії та індивідуальні висловлювання громадян [45]. Останні, навіть будучи помилковими чи морально сумнівними, все ще залишаються в межах конституційного права на свободу думки та вираження поглядів. Відсутність чітких критеріїв розмежування створює правову невизначеність та потенціал для зловживань.

Міжнародний досвід демонструє різноманітні підходи. Сингапур та Росія запровадили жорстку кримінальну відповідальність за поширення «фейкових новин». Сполучені Штати покладаються переважно на саморегулятивні механізми за участю приватних платформ, уникаючи прямого державного втручання. Франція та Німеччина застосовують змішані моделі, що поєднують елементи державного регулювання та корпоративної відповідальності платформ. Українська модель еволюціонує в напрямі посилення регулювання в умовах війни, але неминуче потребуватиме фундаментального перегляду після завершення воєнного стану для відновлення повноцінних демократичних стандартів.

Оцінка ефективності інструментів та механізмів протидії залишається однією з найскладніших методологічних проблем. Традиційні метрики (кількість опублікованих спростувань, обсяг охопленої аудиторії, число видалених акаунтів) не дозволяють адекватно оцінити реальний вплив на свідомість населення та зміну поведінки.

Багаторівнева система оцінювання розрізняє три категорії результатів [74]. Безпосередні результати діяльності на рівні виконаних дій,- кількість спростувань, тренінгів, публікацій (outputs). Проміжні результати на рівні зміни обізнаності та ставлення цільових аудиторій,- рівень довіри до джерел, здатність розпізнавати маніпуляції (outcomes). Довгострокові наслідки на рівні фундаментальної трансформації суспільної свідомості та формування стійких переконань (impacts).

Центр протидії дезінформації використовує комбінацію кількісних та якісних методів. Систематичний аналіз соціологічних опитувань щодо рівня

довіри населення до різних джерел інформації, моніторинг динаміки поширення конкретних наративів у публічному дискурсі, оцінка медіа-охоплення оприлюднених спростувань та вимірювання швидкості реагування на нові загрози становлять основу оцінювання. Служба стратегічних комунікацій фокусується на координаційній ефективності: швидкості реагування на інформаційні загрози, узгодженості меседжів різних державних органів, рівні задоволеності цільових аудиторій якістю комунікації.

Фундаментальною проблемою залишається атрибуція,- складність визначення, якою мірою зафіксовані зміни в громадській думці є безпосереднім наслідком конкретних втручань органів державної влади, а якою результатом інших факторів. Діяльність незалежних медіа, громадянського суспільства, власний досвід громадян, міжнародна інформаційна підтримка, всі ці чинники впливають на формування громадської думки паралельно з державними зусиллями.

Лонгitudні дослідження дозволяють оцінити справжній довгостроковий вплив програм підвищення медіаграмотності [59]. Відстеження змін в інформаційній поведінці та критичному мисленні одних і тих самих респондентів протягом кількох років дозволяє виявити стійкі трансформації. Міжнародний досвід демонструє, що найуспішніші програми характеризуються систематичністю оцінювання та готовністю адаптувати інструменти на основі емпіричних даних про їх реальну ефективність.

Український контекст суттєво ускладнюється воєнними обставинами оскільки ресурси обмежені, загрози надзвичайно динамічні, часу на ретельне багаторічне оцінювання недостатньо. Це вимагає розробки спрощених, але достатньо валідних механізмів моніторингу, які дозволяють здійснювати адаптивне управління системою протидії в умовах постійних змін та обмежених можливостей. Критично важливим є також формування культури розподілу ресурсів та політики у сфері стратегічних комунікацій, коли рішення про розподіл ресурсів та вибір пріоритетів базуються на емпіричних даних про ефективність, а не на інтуїтивних припущеннях чи бюрократичній інерції.

Узагальнюючи аналіз механізмів застосування інструментів протидії, варто підкреслити, що ефективність інструментів значною мірою визначається саме якістю механізмів їх застосування: міжнародна координація мультиплікує вплив національних зусиль, правове регулювання створює рамкові умови функціонування, а систематичне оцінювання забезпечує адаптивність системи до динамічних загроз.

Проведений аналіз інструментів та механізмів протидії дезінформації виявляє як значні досягнення українських державних інституцій, так і серйозні системні виклики, що визначають напрями подальшого розвитку. Українська система протидії еволюціонувала від хаотичних реактивних відповідей 2014 року до відносно координованої архітектури з чіткими функціональними ролями різних суб'єктів, однак до повної зрілості залишається значна відстань.

Технологічний розрив між засобами пропаганди та інструментами протидії залишається однією з найгостріших проблем. Російська машина дезінформації активно використовує штучний інтелект для генерації синтетичних медіа, автоматизації таргетування аудиторій та масштабування операцій, тоді як українські органи влади лише починають експериментувати з подібними технологіями. Наздоганяюча модель розвитку приречена на постійне відставання. Критично необхідний перехід до проактивного технологічного лідерства [68].

Ресурсна асиметрія створює додатковий виклик. Російська система має фактично необмежений доступ до державного фінансування, тоді як українська функціонує в умовах жорстких бюджетних обмежень та значною мірою залежить від міжнародної технічної допомоги. Це обмежує можливості залучення висококваліфікованих фахівців, придбання сучасних технологічних рішень та проведення масштабних комунікаційних кампаній, які можуть конкурувати з російськими за охопленням та впливом.

Координаційні проблеми між різними суб'єктами системи також потребують уваги. Попри формальні механізми взаємодії, координація часто залишається недостатньою через відмінності в організаційних культурах різних

відомств, відомчі інтереси, що не завжди співпадають, та відсутність чіткого юридично закріпленого розподілу відповідальності за конкретні функції. Дублювання функцій або прогалини у відповідальності знижують загальну ефективність системи [52].

Сегментація аудиторій та адаптація інструментів до їхніх специфічних потреб залишається недостатньо розвиненим напрямом. Більшість державних комунікацій орієнтована на узагальнену «середню аудиторію», тоді як ефективність протидії вимагає глибокого розуміння психологічних особливостей, цінностей та очікувань різних соціальних груп: молоді та літніх людей, міського та сільського населення, професійних спільнот, людей з різним досвідом війни.

Аналіз міжнародного досвіду та власної практики дозволяє виділити п'ять стратегічних напрямів удосконалення системи:

1. Технологічна модернізація передбачає масштабне впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та технологій обробки природної мови для автоматизованого виявлення дезінформаційних кампаній, прогнозування їх розвитку та формування оптимальних стратегій відповіді.

2. Посилення міжнародної координації вимагає створення постійно діючих механізмів обміну інформацією з країнами-партнерами, розробки спільних міжнародних стандартів визначення та класифікації дезінформації, координації спільних відповідей на транснаціональні кампанії.

3. Системна інтеграція медіаграмотності в освітню систему на всіх рівнях (від початкової школи до університетів та програм навчання протягом життя) критично необхідна для формування довгострокового «когнітивного імунітету» суспільства до маніпуляцій. Це вимагає не окремих проєктів, а фундаментальної реформи освітньої програми з обов'язковою інтеграцією медіаграмотності як наскрізної компетентності.

4. Розвиток механізмів громадсько-державного партнерства дозволить ефективно залучати ресурси, експертизу та креативність незалежних медіа, аналітичних центрів, технологічних компаній та громадянського суспільства.

5. Вдосконалення правового регулювання має забезпечити баланс між ефективністю протидії загрозам національній безпеці та дотриманням фундаментальних демократичних стандартів свободи слова. Це вимагає чіткого визначення критеріїв розмежування між легітимною критикою влади та цілеспрямованою дезінформацією, що загрожує безпеці держави, а також створення прозорих процедур оскарження обмежувальних рішень.

Реалізація цих стратегічних напрямів вимагає фундаментального концептуального переосмислення самої природи протидії дезінформації. Необхідний перехід від технократичного підходу, що фокусується на окремих інструментах та тактичних перемогах, до комплексної стратегії формування інформаційно стійкого суспільства. Таке суспільство здатне самостійно протистояти маніпуляціям завдяки масовому критичному мисленню, високому рівню медіаграмотності, цифровій гігієні та системній довірі до якісних джерел інформації.

Цей перехід передбачає визнання, що протидія дезінформації є не короткостроковою кампанією проти конкретного ворога, а довгостроковим процесом розбудови інформаційної культури демократичного суспільства. Навіть після завершення активної фази російської агресії потреба в розвинених механізмах протидії маніпуляціям залишиться актуальною, оскільки інформаційні загрози є невід'ємною характеристикою сучасного цифрового світу. Успішність цієї трансформації визначатиме не лише здатність України захистити себе від конкретних ворожих кампаній, а й спроможність інтегруватися в спільноту демократичних держав як повноцінний член з розвинутою інформаційною гігієною та стійкістю до маніпуляцій будь-якого походження.

Підсумовуючи проведений аналіз інструментів та механізмів протидії дезінформації, застосовуваних органами державної влади України, слід підкреслити наступне:

Протягом 2014-2025 років сформувалася складна система, що поєднує чотири базові інструменти (фактчекінг, технологічний моніторинг, стратегічні

контрнарративи та медіаграмотність) з трьома ключовими механізмами їх застосування (міжнародна координація, правове регулювання та систематичне оцінювання ефективності). Українська практика демонструє як значні успіхи у формуванні позитивного міжнародного іміджу та нейтралізації конкретних дезінформаційних кампаній, так і серйозні виклики, пов'язані з технологічним розривом, ресурсною асиметрією та координаційними проблемами.

Найперспективнішими напрямками розвитку є технологічна модернізація через впровадження штучного інтелекту, системна інтеграція медіаграмотності в освітню систему, посилення міжнародної координації та розвиток громадсько-державного партнерства. Разом ці напрями здатні трансформувати систему від переважно реактивної до проактивної моделі, орієнтованої на формування довгострокової інформаційної стійкості держави та суспільства як фундаментальної основи національної безпеки в цифрову епоху.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОТИДІІ ПРОПАГАНДИ

3.1 Аналіз результативності застосування стратегічних комунікацій: досягнення та проблеми

Систематизація інструментів та механізмів протидії дезінформації, здійснена в попередньому розділі, створює необхідне підґрунтя для критичного оцінювання їх практичної результативності.

Ефективність стратегічних комунікацій вимірюється не лише формальними показниками активності державних органів, а передусім реальним впливом на міжнародну та внутрішню аудиторії, здатністю формувати сприятливе інформаційне середовище та досягати стратегічних цілей держави. Протягом 2022-2025 років українська система стратегічних комунікацій пройшла безпрецедентну перевірку в умовах повномасштабної війни, демонструючи як видатні успіхи, так і системні слабкості, що потребують критичного осмислення.

Оцінювання результативності стратегічних комунікацій в умовах війни становить складне методологічне завдання. Традиційні метрики медійного охоплення або кількості спростувань не відображають справжнього впливу на свідомість аудиторій та зміну їхньої поведінки. Водночас сама природа стратегічних комунікацій як інструменту досягнення національних цілей вимагає вимірювання результатів через призму конкретних досягнень, від формування міжнародної підтримки до збереження внутрішньої єдності суспільства. Аналіз успіхів та провалів українських стратегічних комунікацій дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, а й виявити перспективні напрями вдосконалення системи.

Стратегічні досягнення: формування міжнародної підтримки

Найбільш видатним досягненням українських стратегічних комунікацій після 24 лютого 2022 року стала безпрецедентна міжнародна комунікаційна компанія, центральною фігурою якої став Президент України Володимир Зеленський. Серія звернень до парламентів держав-партнерів трансформувала міжнародне сприйняття конфлікту, перетворивши регіональну кризу на глобальний символ боротьби демократії проти авторитаризму [12].

Характерною особливістю цих звернень стала глибока культурна адаптація до кожної конкретної аудиторії. Виступ перед британським парламентом 8 березня 2022 року містив численні посилання на Вінстона Черчілля та знакову фразу «ми будемо боротися», резонуючи з історичною пам'яттю про протистояння нацизму. Звернення до Конгресу США 16 березня апелювало до Перл-Харбору та 11 вересня, створюючи емоційний паралель з травматичним досвідом американського народу [12]. Промова в Європарламенті 1 березня викликала сльози перекладача, коли президент говорив про ціну свободи [10].

За період березня-квітня 2022 року Президент Зеленський виступив перед понад 15 національними парламентами та міжнародними організаціями, охопивши аудиторію в сотні мільйонів громадян демократичних держав [12]. Науковий аналіз цих виступів виявляє майстерне володіння риторичними прийомами: апеляція до історичної пам'яті, використання моральної аргументації, створення відчуття спільної ідентичності та цінностей, що трансформувало президента на символ українського народу в очах міжнародної спільноти [18].

Результати цієї комунікаційної стратегії виявилися надзвичайно ефективними. Військова допомога Україні зростає з трьох країн перед війною до тридцяти п'яти країн вже у квітні 2022 року, - безпрецедентна інтернаціоналізація військової підтримки, координована дипломатією та операційним плануванням США [6]. Німеччина переглянула багаторічну політику відмови від постачання летальної зброї до зон конфліктів, Велика Британія анонсувала поставки систем берегової оборони, Польща стала одним з найбільших постачальників

озброєння [6]. Цю трансформацію позицій партнерів важко пояснити виключно геополітичними міркуваннями. Ключову роль відіграла саме емоційна та моральна мобілізація через стратегічну комунікацію.

Особливо значущим є використання соціальних мереж для безпосередньої комунікації з міжнародною аудиторією. Короткі відеозвернення, зняті на смартфон у Києві під обстрілами, створювали відчуття автентичності та безпосередності, що різко контрастувало з полірованими промовами інших світових лідерів. Експерт з університету Колорадо підкреслює, що «підхід Зеленського спрямований на надання звичайним громадянам контенту, який вони можуть легко використовувати в соціальних мережах для тиску на своїх політичних представників» [25]. Така стратегія перетворила мільйони західних громадян на активних учасників кампанії підтримки України.

Водночас довгострокова підтримка вимагає не лише емоційного резонансу, а й систематичної роботи з демонстрації прогресу, ефективності використання допомоги та чіткого бачення майбутнього.

Події в Бучі у квітні 2022 року стали критичним моментом, що продемонстрував як силу української стратегічної комунікації, так і її здатність до швидкого реагування на інформаційні виклики. Після відступу російських військ 31 березня та звільнення міста українськими силами 1 квітня, вже 2-3 квітня в міжнародний інформаційний простір почали надходити зображення та свідчення про масові вбивства цивільних [13].

Швидкість та координованість української відповіді виявилася критично важливою. Президент Зеленський особисто відвідав Бучу 4 квітня, забезпечивши візуальне підтвердження злочинів на найвищому рівні. 5 квітня під час виступу в Раді Безпеки ООН він назвав масакру «лише одним прикладом того, що окупанти робили на нашій території протягом 41 дня», вимагаючи притягнення Росії до відповідальності та позбавлення її місця в Раді Безпеки [13]. 14 квітня Верховна Рада визнала дії Росії в Україні геноцидом, прямо посилаючись на події в Бучі.

Координація з міжнародними партнерами та організаціями забезпечила

мультиплікацію ефекту. Голова Європейської Ради Шарль Мішель засудив «жахливі зображення злочинів, скоєних російською армією в Києві» та пообіцяв допомогу ЄС в зборі доказів для міжнародних судів. Президент США Джо Байден назвав події воєнними злочинами та закликав до судового переслідування російського президента [6]. Human Rights Watch оприлюднила детальний звіт, задокументувавши численні випадки позасудових страт, незаконних вбивств, насильницьких зникнень та катувань [13].

Результати цієї комунікаційної кампанії виявилися швидкими та відчутними. 7 квітня Генеральна Асамблея ООН призупинила членство Росії в Раді з прав людини. Безпрецедентний крок, що продемонстрував міжнародну ізоляцію агресора. Кількість країн, що надають військову допомогу Україні, різко зростає. Німецький канцлер Олаф Шольц заявив про необхідність постачання додаткової зброї, Великобританія анонсувала поставки систем берегової оборони, Польща підкреслила необхідність збільшення військової підтримки [6].

Критично важливим було також протистояння російській дезінформаційній компанії, що намагалася представити масакру як «провокацію» та «фальсифікацію». Супутникові знімки, надані комерційними компаніями, підтвердили присутність тіл на вулицях Бучі ще під час російської окупації. Перехоплені німецькою розвідкою BND радіопереговори російських військових містили обговорення вбивств цивільних, корелюючи з місцезнаходженням тіл [8]. Комплексна стратегія поєднання візуальних доказів, свідчень очевидців, технічних експертиз та міжнародних розслідувань створила непроникну доказову базу, що нейтралізувала російські спроби заперечення.

Водночас кейс Бучі виявив і проблему можливої «втоми від жахів». Постійний потік інформації про військові злочини може призводити до десенсибілізації аудиторії, зниження емоційного відгуку та зменшення мобілізаційного ефекту. Це вимагає від комунікаторів делікатного балансу між необхідністю документувати злочини та ризиком перенасичення аудиторії травматичним контентом.

Отримання Україною статусу кандидата в члени Європейського Союзу 23 червня 2022 року стало однією з найбільш значущих символічних перемог української стратегічної комунікації. Шлях від подання заявки 28 лютого (четвертого дня повномасштабного вторгнення) до одностайного схвалення всіма 27 державами-членами ЄС зайняв менше чотирьох місяців, що є безпрецедентно коротким терміном для такого рішення [9].

Комунікаційна компанія на підтримку кандидатства характеризувалася багаторівневою координацією. На найвищому рівні Президент Зеленський систематично апелював до європейської ідентичності України у виступах перед Європарламентом та національними парламентами держав-членів [12]. 1 березня під час емоційної промови в Європарламенті він підписав заявку на членство, а президент Єврокомісії Урсула фон дер Ляйен заявила, що Україна «одна з нас» [10]. Цей символічний жест створив потужний наратив про Україну як невід'ємну частину європейської родини, що захищає спільні цінності.

На дипломатичному рівні українська влада організувала масштабну кампанію в столицях держав-членів ЄС. Віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Ольга Стефанішина відвідала Брюссель та провела серію зустрічей з представниками скептично налаштованих держав. Уряд запустив комунікаційну компанію, спрямовану на підтримку рішення про надання статусу кандидата.

16 червня несподіваний візит до Києва лідерів Німеччини, Франції, Італії та Румунії став переломним моментом. Федеральний канцлер Німеччини Олаф Шольц, президент Франції Еммануель Макрон, прем'єр-міністр Італії Маріо Драгі та президент Румунії Клаус Йоганніс публічно закликали до негайного надання Україні статусу кандидата [9]. Цей візит нейтралізував опір окремих держав, які не бажали виглядати як ті, що стоять на заваді європейським прагненням України.

Результатом стало історичне рішення 23 червня, коли Європейська Рада одностайно надала Україні статус кандидата. Президент Єврокомісії назвала це «визначальним моментом» для Європи [9]. Символічне значення цього рішення

важко переоцінити: воно продемонструвало непохитність європейського вибору України навіть у найскладніших обставинах війни.

Внутрішній ефект також виявився значним. Соціологічні опитування, проведені Київським міжнародним інститутом соціології та Центром Разумкова протягом 2022-2024 років, зафіксували підтримку вступу до ЄС на рівні 84-89%, драматичне зростання порівняно з 52% у червні 2021 року [24]. Це свідчить про трансформацію європейської інтеграції з політичної аспірації еліт у загальнонаціональну стратегічну необхідність, визнану абсолютною більшістю населення.

Водночас отримання статусу кандидата породило і нові комунікаційні виклики. Необхідність демонструвати прогрес у реформах в умовах війни, пояснювати складні технічні процеси переговорів про вступ, управляти очікуваннями населення щодо термінів членства. Все це вимагає систематичної та професійної комунікації на довгострокову перспективу.

Українська стратегічна комунікація продемонструвала високу здатність до використання цифрових технологій та інноваційних платформ для досягнення комунікаційних цілей. Додаток «Дія» трансформувався з платформи електронних послуг у потужний інструмент мобілізації міжнародної підтримки та внутрішньої комунікації.

Запуск платформи United24 у травні 2022 року створив прозорий механізм міжнародної благодійної допомоги, дозволяючи громадянам будь-якої країни безпосередньо підтримувати Україну в трьох ключових напрямках: оборона, медична допомога та відбудова. Залучення міжнародних знаменитостей як амбасадорів (від актора Марка Хемілла до футболіста Андрія Шевченка) створило додаткові канали комунікації з різними аудиторними сегментами. Ця стратегія демонструє розуміння сучасних механізмів впливу через лідерів думок та знаменитостей.

Активне використання соціальних мереж державними органами та посадовцями створило безпосередній канал комунікації з міжнародною аудиторією, мінімізуючи залежність від традиційних медіа. Twitter-акаунт

Президента Зеленського перетворився на один з найбільш впливових джерел інформації про війну, забезпечуючи оперативне реагування на події та можливість формувати порядок денний міжнародного дискурсу.

Водночас цифрова дипломатія має і свої обмеження. Залежність від комерційних платформ створює вразливість до зміни алгоритмів, політики модерації та потенційного тиску з боку технологічних корпорацій. Цифровий розрив між різними поколіннями та соціальними групами означає, що частина населення залишається недосяжною через ці канали. Необхідність балансувати між автентичністю та професійністю іноді призводить до комунікаційних помилок або недоречних меседжів.

Крім того, простежуються системні проблеми і слабкі місця стратегічної комунікації, які спробуємо також проаналізувати.

Найбільш серйозним провалом української стратегічної комунікації залишається неспроможність сформувати підтримку серед держав Глобального Півдня,- Африки, Азії, Латинської Америки та Близького Сходу. Попри майже одностайну підтримку з боку західних демократій, реакція незахідного світу виявилася значно більш стриманою, а часто й відверто скептичною щодо української позиції [16].

Голосування в Генеральній Асамблеї ООН демонструє масштаб проблеми. У лютому 2023 року, в річницю повномасштабного вторгнення, 141 країна підтримала резолюцію з вимогою виведення російських військ з України. Проте 32 держави утрималися або голосували проти, і ці країни представляють майже половину населення планети [16]. У квітні 2022 року 50 держав голосували проти виключення Росії з Ради ООН з прав людини, включаючи численні африканські, азійські, близькосхідні та латиноамериканські країни [14].

Найбільша кількість утримань припадає на африканський континент. Тільки 12 з 54 африканських держав виступили з субстантивними заявами щодо України в Генеральній Асамблеї або Раді Безпеки [14]. Багато азійських держав, включаючи великі демократії як Індія та Індонезія, відмовилися приєднатися до санкцій проти Росії попри інтенсивний західний тиск. Латиноамериканські

країни загалом стримано критикували Росію, хоча багато голосували за резолюції ООН.

Причини цієї ситуації є багатоплановими. Історична пам'ять про радянську підтримку антиколоніальних рухів створює у багатьох країнах Глобального Півдня сприйняття Росії як природного союзника проти західної гегемонії. Економічні інтереси (від постачання зброї до доступу до дешевих російських енергоносіїв та зерна) переважають моральні міркування. Глибокий скептицизм щодо західної зовнішньої політики, підкріплений пам'яттю про інтервенції в Іраку, Лівії та інших країнах, робить моральні заклики Заходу щодо України малопереконливими.

Українська стратегічна комунікація виявилася неспроможною адекватно відповісти на ці виклики. Наратив про боротьбу демократії проти авторитаризму резонує в західних суспільствах, але викликає байдужість або навіть роздратування в країнах, які вбачають у цьому черговий прояв західного морального імперіалізму. Спроби представити війну як колоніальний конфлікт (Росія намагається реколонізувати Україну) не знаходять відгуку в суспільствах, які сприймають і Україну як частину пострадянського простору з власною складною історією [15].

Обмежений досвід України в комунікації з незахідними аудиторіями посилює проблему. За тридцять років незалежності українські політики, активісти та журналісти витратили мінімум зусиль на розбудову зв'язків з Латинською Америкою, Африкою та Азією, де обізнаність про Україну залишається мінімальною. Дефіцит україномовних або російськомовних дипломатів, які володіють мовами та культурою країн Глобального Півдня, обмежує можливості ефективної комунікації.

Фокусування на західних медіа та платформах створює комунікаційну асиметрію. Російські державні медіа RT та Sputnik, попри обмежену довіру в західних країнах, користуються значним впливом у багатьох країнах Азії, Африки та Латинської Америки [2]. Україна не може конкурувати з мільярдними бюджетами Кремля та має натомість будувати відносини з існуючими місцевими

медіа. Бразильська TV Globo є другою за величиною комерційною телемережею у світі та може донести українську позицію до величезної бразильської аудиторії, але ця можливість залишається недостатньо використаною.

Експерти підкреслюють необхідність радикальної зміни підходу. Замість універсальних меседжів потрібна глибока сегментація та адаптація до специфічних інтересів та цінностей різних регіонів. Акцент на ролі України як аграрного експортера та гаранта продовольчої безпеки резонує значно краще, ніж абстрактні заклики до демократичної солідарності. Визнання складності позицій країн Глобального Півдня та готовність до діалогу без менторства може відкрити нові можливості для порозуміння.

Попри окремі успіхи в оперативному реагуванні, українська система стратегічних комунікацій часто програє російській машині дезінформації в швидкості реакції. Кремлівська пропаганда генерує сотні фейків щодня, тоді як якісне спростування вимагає часу на перевірку фактів, збір доказів та координацію між різними державними органами.

Часовий розрив між появою дезінформації та її спростуванням становить критичну проблему. За цей період (від кількох годин до кількох днів) хибне твердження встигає поширитися серед мільйонів користувачів, сформуванню первинне сприйняття події та закріпитися в свідомості частини аудиторії [17]. Першочергова інформація має сильніший вплив на формування думки, ніж подальші спростування.

Координація між різними державними органами залишається проблемною, попри формальні механізми взаємодії. Різні відомства часто продукують суперечливі або неузгоджені меседжі, підриваючи довіру до офіційної комунікації. Відсутність єдиної комунікаційної стратегії та чіткого розподілу функцій призводить до дублювання зусиль або, навпаки, прогалин у покритті важливих тем.

Децентралізація комунікації, що в деяких аспектах є сильною стороною через різноманітність голосів, водночас створює ризики неконсистентності. Коли місцеві органи влади, військові підрозділи, волонтерські організації та

окремі публічні фігури одночасно комунікують на ті самі теми, високою є ймовірність суперечностей та конфліктів між повідомленнями.

Технологічні обмеження посилюють проблему швидкості. Автоматизовані системи виявлення дезінформації знаходяться на ранніх стадіях впровадження. Аналітичні можливості для прогнозування майбутніх дезінформаційних кампаній залишаються обмеженими. Капацитет для масштабної верифікації візуального контенту недостатній для обробки величезних потоків зображень та відео, що циркулюють у цифровому просторі.

Фундаментальна проблема української системи стратегічних комунікацій також полягає в колосальній ресурсній асиметрії порівняно з російською пропагандистською машиною. Кремль має фактично необмежений доступ до державного фінансування для інформаційних операцій, тоді як Україна функціонує в умовах жорстких бюджетних обмежень, посилені економічними наслідками війни.

Ця асиметрія проявляється на всіх рівнях. Російські державні медіа отримують мільярдні бюджети на міжнародне мовлення та цифрові платформи. RT та Sputnik працюють десятками мовами, охоплюючи аудиторії від Латинської Америки до Африки та Азії. Україна не може дозволити собі подібного масштабу присутності та має фокусуватися на точкових інтервенціях та партнерствах.

Дефіцит кваліфікованих кадрів ускладнює ситуацію. Професійні комунікатори, здатні працювати з міжнародними аудиторіями, володіти іноземними мовами, розуміти культурні контексти та ефективно використовувати сучасні медійні інструменти, залишаються дефіцитним ресурсом. Конкуренція з приватним сектором за таких фахівців ускладнюється обмеженими можливостями держави пропонувати конкурентну оплату праці.

Мобілізація частини фахівців до Збройних Сил України додатково зменшує доступний кадровий ресурс. Хоча це є необхідністю для оборони держави, це створює гостру нестачу професіоналів у критично важливій сфері стратегічних комунікацій. Швидке навчання нових фахівців не може повністю компенсувати втрату досвідчених комунікаторів.

Залежність від міжнародної технічної допомоги, хоча і корисна, створює власні виклики. Програми підтримки часто мають короткостроковий характер та не забезпечують системної довгострокової розбудови капітету. Відмінності в підходах різних донорів можуть призводити до фрагментації зусиль замість створення зв'язної системи.

Українська стратегічна комунікація часто страждає від надмірної універсалізації меседжів, не враховуючи суттєві відмінності в цінностях, інтересах та контекстах сприйняття різних аудиторних сегментів. Те, що резонує із західноєвропейською міською молоддю, може бути абсолютно неефективним для сільського населення Африки або Південної Азії.

Демографічна сегментація залишається недостатньо розвинутою. Комунікація з молоддю вимагає іншого тонального звучання, форматів та каналів порівняно з літніми людьми. Однак більшість державних комунікацій використовує універсальний підхід, оптимізований для умовного «середнього» споживача, що знижує ефективність впливу на всі сегменти.

Географічна сегментація також потребує значного вдосконалення. Комунікація з жителями прифронтових територій має враховувати їхній безпосередній досвід війни, специфічні інформаційні потреби та підвищену вразливість до російської пропаганди через географічну близькість. Внутрішньо переміщені особи становлять окремий сегмент з власними травмами, потребами та особливостями сприйняття інформації.

Професійна сегментація часто ігнорується, хоча різні професійні спільноти мають специфічні інформаційні потреби та канали комунікації. Медики, вчителі, підприємці, військові, IT-фахівці, кожна група потребує адаптованих меседжів та форматів комунікації, що враховують специфіку їхньої діяльності та системи цінностей.

Міжнародна аудиторія вимагає особливо ретельної сегментації. Західноєвропейські держави мають суттєво відмінні історичні наративи та чутливі теми порівняно з країнами Східної Європи. Північноамериканська аудиторія сприймає конфлікт через призму власного досвіду та цінностей, що

відрізняються від європейських. Країни Глобального Півдня, як вже зазначалося, представляють найбільш складний сегмент, що вимагає радикально іншого комунікаційного підходу.

Дослідження цільових аудиторій залишаються епізодичними та недостатньо систематичними. Без глибокого розуміння психологічних особливостей, культурних кодів, медіаспоживання та інформаційних потреб різних сегментів ефективна комунікація залишається більше інтуїтивною, ніж науково обґрунтованою.

Критичним питанням для української стратегічної комунікації є здатність підтримувати високий рівень міжнародної підтримки протягом тривалого часу. Емоційна мобілізація, що була надзвичайно успішною на початку повномасштабної війни, має природну тенденцію до згасання із плином часу [4].

Феномен «втоми від України» почав проявлятися вже наприкінці 2023 року в деяких західних медіа та політичних колах. Новини про конфлікт поступово втрачають пріоритет у порядку денному, витісняючись іншими кризами та подіями. Політичний консенсус щодо підтримки України, який здавався непорушним у 2022 році, почав демонструвати тріщини з приходом до влади скептично налаштованих політичних сил в окремих країнах.

Економічні наслідки війни та санкційного тиску на Росію (зростання цін на енергоносії, інфляція, економічна невизначеність) створюють внутрішньополітичний тиск на уряди західних держав. Популістські політичні сили використовують цю ситуацію для критики підтримки України, апелюючи до економічних труднощів власного населення.

Відсутність чітких перспектив завершення конфлікту підриває мотивацію до продовження підтримки. Західні суспільства, звиклі до швидких рішень та чітких результатів, виявляють зростаючу нетерпіння щодо затяжного характеру конфлікту. Неясність стратегічних цілей (повне звільнення територій проти прагматичного врегулювання) створює розмитість перспективи та ускладнює мобілізацію підтримки.

Українська стратегічна комунікація має адаптуватися до цих нових реалій.

Акцент має зміщуватися від емоційних апеляцій до раціональної аргументації довгострокових інтересів партнерів у підтримці України. Демонстрація прогресу, ефективності використання допомоги, успіхів у реформах та перспектив постійної відбудови стає критично важливою для підтримання інтересу та підтримки.

Систематична робота з формування стійких комунікаційних мереж, від парламентських дружніх груп до місцевих громадських організацій, створює інфраструктуру підтримки, менш залежну від новинного циклу та емоційних сплесків. Інвестиції в довгострокові відносини, культурні обміни, освітні програми формують глибші зв'язки, здатні протистояти втомі від безпосереднього конфлікту.

Підсумовуючи проведений аналіз результативності застосування стратегічних комунікацій органами державної влади України, слід підкреслити наступне. Україна продемонструвала видатні досягнення у формуванні міжнародної підтримки через майстерну президентську комунікацію, оперативну реакцію на критичні події та ефективне використання цифрових інструментів. Отримання статусу кандидата в ЄС, безпрецедентна військова та фінансова підтримка від партнерів, міжнародна ізоляція Росії,- все це є прямими результатами успішної стратегічної комунікації.

Водночас виявлено серйозні системні проблеми: провал у комунікації з Глобальним Півднем, дефіцит швидкості та координації, ресурсна асиметрія та недостатня сегментація аудиторій. Довгострокова ефективність системи залежить від здатності подолати ці слабкості через технологічну модернізацію, розвиток професійного капітету, диверсифікацію географії комунікації та перехід від емоційної мобілізації до раціональної аргументації стратегічних інтересів.

Найбільший виклик полягає не у тактичних перемогах в окремих кампаніях, а у створенні стійкої системи, здатної підтримувати міжнародну та внутрішню підтримку протягом багаторічної перспективи, необхідної для досягнення стратегічних цілей держави.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій органів державної влади (військово-прикладний аспект)

Аналіз результативності застосування стратегічних комунікацій, проведений у попередньому підрозділі, виявив як значні досягнення, так і серйозні системні слабкості української системи. Виявлення проблем само по собі не вирішує їх, а необхідний перехід від діагностики до конкретних практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічних комунікацій в умовах тривалого протистояння. Особлива увага приділяється військово-прикладному аспекту, оскільки саме в умовах війни найгостріше виявляються як потенціал, так і обмеження системи стратегічних комунікацій.

Формування рекомендацій базується на трьох взаємопов'язаних принципах. По-перше, реалістичність,- запропоновані заходи мають враховувати обмежені ресурси та складні умови їх реалізації в умовах війни. По-друге, пріоритетність,- фокус на найбільш критичних напрямках, що можуть забезпечити максимальний ефект при оптимальних витратах ресурсів. По-третє, комплексність,- розуміння, що окремі точкові втручання мають обмежену ефективність без системної трансформації підходів до стратегічних комунікацій.

Військово-прикладний аспект передбачає особливу увагу до координації між військовими та цивільними структурами, швидкості реагування на інформаційні загрози в умовах активних бойових дій, забезпечення інформаційної безпеки та протидії ворожим операціям впливу. Досвід України 2022-2025 років демонструє, що найефективніша стратегічна комунікація виникає там, де існує органічна синергія між військовими та цивільними комунікаторами, де тактичні успіхи на фронті швидко трансформуються в стратегічні комунікаційні перемоги.

Рекомендація 1: Технологічна модернізація та штучний інтелект

Критична необхідність полягає у масштабному впровадженні технологій

штучного інтелекту для автоматизованого виявлення дезінформаційних компаній на ранніх стадіях. Сучасні алгоритми машинного навчання здатні аналізувати мільйони повідомлень у режимі реального часу, виявляючи патерни координованої неавтентичної поведінки, що характеризують організовані кампанії впливу [26].

Рекомендується створити інтегровану систему моніторингу, що поєднує комерційні рішення з власними розробками, адаптованими до специфіки українського інформаційного простору. Система має включати три ключові компоненти: модуль раннього попередження про потенційні загрози, аналітичний модуль для оцінювання ризиків та координаційний модуль для оперативного реагування відповідних структур.

Особлива увага має приділятися виявленню синтетичних медіа,- дипфейків та AI-генерованого контенту, що стає дедалі досконалішим та важче виявляється традиційними методами. Впровадження спеціалізованих інструментів детекції синтетичного контенту має стати пріоритетом, оскільки російська пропагандистська машина активно експериментує з цими технологіями [7].

Важливим є також розвиток власних можливостей генерації контенту з використанням AI: від автоматизованого перекладу матеріалів десятками мовами до персоналізації меседжів для різних аудиторних сегментів. Технологія не замінює людський елемент стратегічної комунікації, але значно посилює швидкість, масштаб та точність впливу.

Наступним кроком після виявлення загроз є розвиток можливостей прогнозування майбутніх дезінформаційних компаній. Аналіз історичних патернів російської пропаганди дозволяє виявити повторювані стратегії, сезонність, зв'язок з військовими подіями та політичними процесами. Машинне навчання на цих даних може забезпечити прогнозування з достатньою точністю для превентивної підготовки контрнарративів [11].

Рекомендується створити спеціалізований аналітичний підрозділ, що фокусується виключно на прогнозній роботі. Цей підрозділ має об'єднувати фахівців з науки про данні, психологів, соціологів та експертів з російської

пропаганди. Систематичне виробництво щотижневих прогнозів найімовірніших напрямів ворожих інформаційних атак дозволить заздалегідь готувати спростування та контрнарлативи, радикально скорочуючи час реакції.

Критично важливим є інтегрування прогнозної аналітики з оперативним плануванням військових операцій. Розуміння того, які інформаційні нарлативи противник імовірно використовуватиме в зв'язку з конкретними військовими діями, дозволяє синхронізувати кінетичні та некінетичні елементи операцій для максимального ефекту.

Рекомендація 2: Інституціалізація військово-цивільної координації

Досвід активних бойових дій демонструє критичну важливість тісної координації між військовими структурами та цивільними органами стратегічних комунікацій. Рекомендується створення постійних інтегрованих груп стратегічних комунікацій (ІГСК) на рівні оперативних командувань, що об'єднують офіцерів зв'язків із громадськістю, представників ЦПД, СПБУ та профільних міністерств [20].

Ці групи мають працювати в єдиному фізичному просторі або через захищені цифрові платформи для миттєвого обміну інформацією. Ключовою функцією є синхронізація військових та цивільних комунікаційних зусиль навколо конкретних операцій або подій. Коли Збройні Сили звільняють населений пункт, ІГСК має забезпечити координоване висвітлення події через військові та цивільні канали, максимізуючи внутрішній та міжнародний резонанс.

Критично важливим є розробка спільних стандартних операційних процедур (SOP) для різних типових сценаріїв, від висвітлення успішних операцій до реагування на інциденти з власними втратами або помилками. Чіткі протоколи дій, узгоджені заздалегідь, дозволяють уникнути хаосу та суперечливих повідомлень у кризових ситуаціях.

Паралельно з посиленням координації необхідно інвестувати в розвиток власних комунікаційних можливостей військових структур. Рекомендується створення спеціалізованих підрозділів стратегічних комунікацій у складі

Збройних Сил на рівні не нижче бригади, з відповідним штатом, обладнанням та підготовкою [22].

Ці підрозділи мають включати не лише офіцерів зв'язків із громадськістю, а й фахівців з відеопродукції, фотографії, соціальних медіа, аналітики аудиторій. Інвестиції в сучасне обладнання (від дронів для аерозйомки до портативних супутникових станцій для передачі даних з віддалених локацій) забезпечать технічну спроможність генерувати якісний контент безпосередньо з районів бойових дій.

Критично важливою є також підготовка. Рекомендується введення обов'язкового курсу стратегічних комунікацій у навчальні програми військових навчальних закладів на всіх рівнях, від курсантів до слухачів Національного університету оборони. Розуміння інформаційного виміру війни має стати невід'ємною компетенцією сучасного українського офіцера.

Водночас необхідно забезпечити баланс між відкритістю та безпекою. Детальні стандарти того, яку інформацію можна, а яку категорично заборонено розголошувати, мають бути чітко формалізовані та систематично доводитися до всього особового складу. Порухення мають тягнути швидкі та відчутні наслідки для формування культури інформаційної безпеки.

Рекомендація 3: Диференційована стратегія для Глобального Півдня

Провал української комунікації з країнами Глобального Півдня вимагає радикальної зміни підходу. Рекомендується створення регіональних комунікаційних центрів, що фокусуються на специфічних географічних регіонах: Латинська Америка, Африка на південь від Сахари, Близький Схід та Північна Африка, Південна Азія, Південно-Східна Азія [5].

Кожен центр має об'єднувати фахівців, які володіють відповідними регіональними мовами, глибоко розуміють культурний контекст, історію, політичну динаміку та медіаландшафт регіону. Це не можуть бути універсальні комунікатори, що працюють з усіма аудиторіями, необхідна глибока спеціалізація та регіональна експертиза.

Центри мають розробляти диференційовані наративи, що резонують з

конкретними регіональними контекстами. Для Африки акцент на продовольчій безпеці та ролі України як аграрного експортера може бути значно ефективнішим за абстрактні заклики до демократичної солідарності. Для Латинської Америки історичні паралелі з власним досвідом протистояння імперіалізму можуть створити емоційний зв'язок. Для Південної Азії економічні можливості співпраці та технологічне партнерство можуть бути найбільш привабливими наративами.

Критично важливим є будівництво довгострокових відносин з місцевими медіа, журналістами, блогерами, академічними спільнотами. Замість спроб конкурувати з російськими державними медіа через власне мовлення, ефективнішим є постачання якісного контенту місцевим медіа, які мають встановлену довіру та аудиторію. Організація поїздок журналістів з країн Глобального Півдня в Україну, фінансування стипендій для студентів, культурні обміни. Всі ці інвестиції в « від людей до людей » контакти створюють довгострокову основу для порозуміння.

Різні регіони мають різні домінуючі медіаплатформи та формати споживання контенту. Те, що працює в Європі, може бути абсолютно неефективним в Африці чи Латинській Америці. Рекомендується проведення детальних досліджень медіаспоживання в кожному пріоритетному регіоні для розуміння домінуючих платформ, форматів, часу споживання, довірених голосів.

В багатьох африканських країнах радіо залишається найбільш впливовим медіа, особливо в сільській місцевості. Інвестиції в радіоконтент місцевими мовами можуть забезпечити значно ширше охоплення, ніж фокусування виключно на цифрових платформах. У Латинській Америці домінування іспаномовних телевізійних мереж вимагає роботи саме з цими каналами. У Південно-Східній Азії величезна роль месенджерів типу WhatsApp та Telegram для поширення інформації потребує адаптації контенту до цих форматів.

Візуальний контент має враховувати культурні особливості. Символіка, кольорова гама, візуальні метафори, що резонують в одному культурному контексті, можуть бути неефективними або навіть контрпродуктивними в

іншому. Залучення місцевих креативних фахівців для адаптації візуальної комунікації забезпечить культурну релевантність та ефективність.

Рекомендація 4: Професіоналізація та розвиток кадрів

Дефіцит кваліфікованих фахівців з стратегічних комунікацій вимагає системного підходу до підготовки кадрів. Рекомендується створення Національної школи стратегічних комунікацій як спеціалізованого навчального закладу, що забезпечує підготовку та перепідготовку фахівців для державних органів, військових структур та партнерських організацій.

Навчальна програма має поєднувати теоретичну підготовку з інтенсивною практичною роботою над реальними кейсами. Базові модулі мають охоплювати психологію впливу, аналіз аудиторій, цифровий маркетинг, виробництво контенту, кризову комунікацію, медіаграмотність. Спеціалізовані модулі можуть фокусуватися на військових аспектах, міжнародній комунікації, роботі з конкретними регіонами світу.

Критично важливим є залучення міжнародних експертів та практиків, особливо з країн НАТО, що мають багаторічний досвід розбудови систем стратегічних комунікацій. Програми обміну, стажування в аналогічних структурах країн-партнерів, участь у міжнародних навчаннях забезпечать трансфер найкращих практик та побудову міжнародних мереж.

Важливим елементом є також безперервне навчання. Швидкість технологічних змін у медіасередовищі вимагає постійного оновлення знань та навичок. Рекомендується запровадження обов'язкової щорічної перепідготовки для всіх фахівців стратегічних комунікацій державних органів з акцентом на нових технологіях, платформах та методологіях.

Конкуренція з приватним сектором за кваліфікованих комунікаторів, креативників, аналітиків даних вимагає створення конкурентних умов праці в державному секторі. Рекомендується розробка спеціальних програм залучення та утримання талантів, що включають не лише конкурентну оплату праці, а й можливості професійного розвитку, роботу над значущими проектами, визнання досягнень.

Особлива увага має приділятися залученню молодих фахівців, що виростили в цифровому середовищі та органічно розуміють сучасні медіа та комунікаційні платформи. Програми стажування для студентів профільних спеціальностей, молодіжні конкурси комунікаційних проєктів, гранти на дослідження можуть створити потік талантів, що потенційно приєднуються до державних структур.

Критично важливим є також створення можливостей для кар'єрного зростання. Чітко структуровані кар'єрні траєкторії, прозорі критерії просування, можливості горизонтальної мобільності між різними структурами стратегічних комунікацій забезпечать мотивацію до довгострокової роботи в секторі.

Водночас необхідно розвивати механізми гнучкого залучення експертизи з приватного сектору та громадянського суспільства без необхідності повного переходу на державну службу. Контрактні форми співпраці, проєктна робота, консультаційні послуги дозволять використовувати найкращу експертизу там і тоді, де і коли вона потрібна, без створення надмірно розбухлих штатів.

Рекомендація 5: Превентивна комунікація та нарративна готовність

Швидкість реагування на інформаційні загрози може бути радикально підвищена через превентивну розробку контрнарративів до найбільш імовірних дезінформаційних сценаріїв. Рекомендується створення систематизованої бібліотеки готових контрнарративів, спростувань та меседжів, що можуть бути оперативно активовані при виникненні відповідних загроз.

Аналіз історичних патернів російської пропаганди дозволяє виділити обмежений набір повторюваних тем та нарративів. Звинувачення України у провокаціях, заперечення власних військових злочинів, звинувачення Заходу у затягуванні конфлікту, маніпуляції з цифрами втрат, твердження про внутрішній розкол в українському суспільстві, всі ці теми циклічно повертаються в різних варіаціях. Заздалегідь підготовлені, відредаговані та затверджені спростування можуть бути оперативно адаптовані до конкретних обставин та випущені в публічний простір за години, а не дні.

Бібліотека має включати не лише текстові матеріали, а й візуальний контент - інфографіку, відеоролики, графічні матеріали, що можуть бути швидко

адаптовані та поширені через різні канали. Наявність готових шаблонів з можливістю швидкої адаптації конкретних фактів та цифр забезпечить професійну якість при мінімальному часі підготовки.

Критично важливим є регулярне оновлення бібліотеки на основі нових загроз, що виникають, аналізу ефективності використаних матеріалів, зворотного зв'язку від аудиторій. Це має бути живий, постійно еволюціонуючий ресурс, а не статична колекція застарілих матеріалів.

Замість виключно реактивної позиції (спростування ворожих фейків) рекомендується розвиток проактивної стратегії формування власного порядку денного інформаційного простору. Систематичне просування позитивних наративів про Україну, її досягнення, перспективи, цінності може створити сприятливий інформаційний фон, на якому ворожі фейки будуть менш ефективними.

Це вимагає стратегічного планування комунікаційних кампаній, що не прив'язані до конкретних подій, а систематично працюють над довгостроковими наративами. Компанії про інноваційність української економіки, культурне багатство, стійкість громадянського суспільства, успіхи в реформах створюють позитивний образ, що протидіє негативним стереотипам, які просуває російська пропаганда.

Критично важливим є вибір часу для запуску таких кампаній, тобто моменти, коли увага міжнародної аудиторії фокусується на Україні через конкретні події, створюють вікна можливостей для просування стратегічних наративів. Координація з дипломатичними зусиллями, візитами високопосадовців, міжнародними подіями може мультиплікувати ефект комунікаційних кампаній.

Рекомендація 6: Розширення міжнародних партнерств

Транснаціональний характер російських інформаційних операцій вимагає транснаціональної відповіді. Рекомендується створення формалізованих механізмів обміну даних про дезінформаційні кампанії з країнами-партнерами, особливо в рамках НАТО та ЄС. Систематичний обмін не лише окремими

випадками, а й аналітичними продуктами, методологіями виявлення, технічними інструментами може значно посилити колективну спроможність протидії [3].

Рекомендується також активна участь у міжнародних ініціативах з протидії дезінформації, від Rapid Alert System ЄС до міжнародних форумів та робочих груп. Позиціонування України як активного контрибутора, а не лише реципієнта допомоги, підвищує статус та впливовість в міжнародних мережах.

Особливо важливою є співпраця з технологічними платформами Meta, Google, X (Twitter), TikTok. Встановлення постійних каналів комунікації з командами Trust & Safety цих компаній, надання систематизованих звітів про координовану неавтентичну поведінку, участь у дослідницьких проєктах платформ може забезпечити швидше реагування на інформаційні загрози. Водночас необхідно диверсифікувати канали комунікації, не покладаючись виключно на комерційні платформи, над якими Україна не має контролю.

Українській досвід протидії російській дезінформації є унікальним за інтенсивністю та масштабом. Рекомендується активне ділення цим досвідом з країнами-партнерами через організацію тренінгів, семінарів, навчальних візитів. Позиціонування України як центру експертизи з протидії інформаційним загрозам має не лише практичну цінність для партнерів, а й символічно підвищує міжнародний статус держави.

Особливо цінним такий досвід може бути для країн Балтії, Молдови, Грузії, які стикаються з подібними загрозами з боку Росії, але не мають такого інтенсивного досвіду протистояння. Спільні навчання, обмін персоналом, спільні аналітичні продукти можуть створити регіональну мережу експертизи, що посилює колективну стійкість до російського інформаційного впливу.

Важливим напрямом є також робота з країнами Глобального Півдня, які можуть потребувати підтримки в розбудові власних можливостей виявлення та протидії дезінформації. Надання технічної допомоги, обмін методологіями, організація тренінгів може створити довгострокові зв'язки та підвищити розуміння української позиції в цих регіонах.

Рекомендація 7: Системне оцінювання та адаптивне управління

Систематичне оцінювання ефективності стратегічних комунікацій має перейти від епізодичних спеціальних досліджень до постійного моніторингу ключових показників. Рекомендується створення інтегрованої системи моніторингу, що відстежує метрики на трьох рівнях: outputs (безпосередні результати діяльності), outcomes (зміни в обізнаності та ставленні аудиторій), impacts (довгострокові зміни поведінки та переконань).

На рівні outputs система має відстежувати обсяг виробленого контенту, швидкість реагування на загрози, охоплення аудиторій, залученість (engagement), вірусність контенту. На рівні outcomes,- зміни в рівні довіри до джерел інформації, здатності розпізнавати маніпуляції, підтримки конкретних політик. На рівні impacts,- довгострокові зміни в поведінці (наприклад, участь у волонтерстві, підтримка військових, готовність до захисту держави).

Критично важливим є використання різноманітних методологій, від аналізу великих даних соціальних мереж до якісних фокус-груп та глибинних інтерв'ю. Триангуляція даних з різних джерел забезпечує більш надійні висновки про реальну ефективність комунікаційних зусиль.

Найважливішим є не саме оцінювання, а використання його результатів для постійного вдосконалення системи. Рекомендується впровадження культури адаптивного управління, де регулярний аналіз ефективності веде до коригування стратегій, тактик, розподілу ресурсів. Це вимагає інституціалізації механізмів зворотного зв'язку, від регулярних оглядових засідань до формалізованих процесів перегляду стратегій.

Важливим елементом є також готовність визнавати невдачі та вчитися на помилках. Культура, що карає за помилки, стимулює приховування проблем та блокує навчання. Натомість, культура, що заохочує експерименти та систематичний аналіз як успіхів, так і невдач, створює умови для постійного вдосконалення.

Рекомендується також створення механізмів швидкого експериментування з новими підходами, форматами, платформами. Пілотні проєкти, A/B тестування різних варіантів контенту, швидкі цикли «спробувати-оцінити-адаптувати»

дозволяють виявляти найбільш ефективні підходи без ризику масштабних невдач.

Запропоновані рекомендації не є ізольованими заходами, що можуть впроваджуватися незалежно один від одного. Максимальний ефект досягається через їх системну інтеграцію в системну стратегію трансформації української системи стратегічних комунікацій. Технологічна модернізація без професіоналізації кадрів залишиться нереалізованим потенціалом. Військово-цивільна координація без чітких механізмів оцінювання ефективності ризикує перетворитися на бюрократичну формальність. Стратегія для Глобального Півдня без довгострокових ресурсних зобов'язань залишиться декларацією намірів.

Реалізація вимагає не лише ресурсів та політичної волі, а й фундаментальної зміни організаційної культури. Перехід від централізованого контролю до делегування повноважень, від уникнення ризиків до культури експериментування, від вертикальних ієрархій до горизонтальних мереж співпраці, від засекреченості до максимальної відкритості в межах вимог безпеки, всі ці культурні зміни є критичними для реалізації запропонованих рекомендацій.

Часовий горизонт реалізації має бути реалістичним. Деякі заходи можуть бути імplementовані швидко, як то впровадження нових технологічних інструментів, створення координаційних механізмів, запуск пілотних проєктів. Інші вимагають років систематичної роботи, як професіоналізація кадрів, розбудова присутності в Глобальному Півдні, зміна організаційної культури. Критично важливим є не очікування миттєвих результатів, а послідовна системна робота з розуміння довгострокової перспективи.

Фінансування також має бути реалістичним та сталим. Одноразові інвестиції або короткострокові донорські програми не зроблять системної трансформації. Необхідні довгострокові бюджетні зобов'язання держави, доповнені стратегічним залученням міжнародної підтримки не як заміни, а як доповнення власних зусиль. Прозорість використання коштів, демонстрація

результатів, відкритість до зовнішнього аудиту стануть основою для довгострокової підтримки як внутрішньої, так і міжнародної.

Підсумовуючи запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій, слід підкреслити їх комплексний характер та фокус на практичній реалізації в умовах війни. Сім ключових напрямів (технологічна модернізація, військово-цивільна координація, диференційована стратегія для Глобального Півдня, професіоналізація кадрів, превентивна комунікація, міжнародні партнерства та системне оцінювання) утворюють взаємопов'язану систему заходів.

Їх реалізація вимагає не лише ресурсів та політичної волі, а й фундаментальної зміни організаційної культури, переходу від реактивного до проактивного підходу, від фрагментації до системної інтеграції зусиль. Військово-прикладний аспект підкреслює критичну важливість синергії між кінетичними та некінетичними елементами національної оборони, де інформаційна перемога стає невід'ємною складовою військового успіху. Успішна імплементація цих рекомендацій здатна трансформувати українську систему стратегічних комунікацій з інструменту тактичного реагування в стратегічний актив, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу в інформаційному протистоянні та створює основу для досягнення національних цілей держави.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати систему стратегічних комунікацій органів державної влади України в умовах гібридної війни та сформулювати обґрунтовані висновки за результатами роботи.

1. Концептуальний аналіз стратегічних комунікацій засвідчив еволюцію від вузькофункціонального трактування як інструменту інформаційного супроводу до комплексного розуміння як багатовимірного інструменту публічного управління, що інтегрує управлінські, безпекові та політичні аспекти державної діяльності в інформаційній сфері. Систематизація підходів виявила три основні концептуальні парадигми: управлінську (стратегічні комунікації як технологія синхронізації меседжів), безпекову (як система заходів інформаційної безпеки) та політичну (як комплексний інструмент зовнішньої та внутрішньої політики), що вимагає їх синтезу для формування цілісної теоретичної основи.

Визначено функціональну структуру стратегічних комунікацій, що включає інформаційно-захисні, консолідаційні, репутаційні та освітні функції, взаємодоповнюваність яких забезпечує комплексний вплив на інформаційне середовище. Адаптація західних концепцій до українського контексту вимагає врахування специфіки гібридної війни, особливостей пострадянського інформаційного простору та необхідності балансування між централізованою стратегічною координацією і гнучкою тактичною децентралізацією.

2. Аналіз становлення системи органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій виявив три етапи інституційного розвитку: реактивний (2014-2016 рр.), що характеризувався створенням перших спеціалізованих інституцій у відповідь на гібридну агресію; формування (2017-2020 рр.), коли відбувалося накопичення досвіду та розробка доктринальних документів; системної інтеграції (2021-2025 рр.), що позначився створенням координаційних органів та впровадженням багатоканальних комунікацій. Виявлено складну

багаторівневу структуру, що включає центральні координаційні органи (Міністерство культури та стратегічних комунікацій, Центр протидії дезінформації при РНБО), спеціалізовані військові структури (Управління стратегічних комунікацій ЗСУ, Департамент стратегічних комунікацій Міністерства оборони) та галузеві комунікаційні підрозділи відомств, що теоретично забезпечує комплексний підхід до управління інформаційним простором.

Водночас визначено ключові проблеми системи: недостатня координація між різними суб'єктами, дублювання функцій ЦПД та СПБУ, обмежене фінансування, дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність єдиної національної стратегії стратегічних комунікацій. Український досвід демонструє можливість швидкої інституційної адаптації демократичної держави до екстремальних інформаційних викликів без застосування авторитарних методів, що викликає значний міжнародний інтерес та вивчається партнерами.

3. Дослідження еволюції російської пропаганди як об'єкта протидії засвідчило трансформацію від примітивних наративів про «фашистську хунту» у 2014 році до комплексної системи багатопланових маніпуляцій, що поєднує дезінформацію, емоційну мобілізацію, історичні фальсифікації та використання штучного інтелекту для генерації синтетичного контенту, адаптуючись до зміни міжнародної ситуації та аудиторних реакцій.

Аналіз ключових наративів виявив їх еволюцію від заперечення існування України як окремої нації до виправдання воєнних злочинів через конструювання «особливої цивілізаційної місії» Росії, причому російська пропагандистська машина демонструє високу адаптивність, швидко змінюючи акценти залежно від військово-політичної ситуації та реакції цільових аудиторій. Технологічна база російської пропаганди включає державні медіа з мільярдними бюджетами, мережі координованих ботів та тролів, використання штучного інтелекту для масового виробництва дезінформаційного контенту та синтетичних медіа (дипфейків), що створює значну ресурсну асиметрію на користь агресора та вимагає від України якісно нових підходів до протидії.

Розуміння механізмів, наративів та технологій російської пропаганди є критичною передумовою для розробки ефективних інструментів протидії, що визначає необхідність постійного моніторингу, аналізу та прогнозування еволюції пропагандистських стратегій для превентивної підготовки контрнарративів та адаптації систем виявлення дезінформації.

4. Систематизація інструментів та механізмів протидії дезінформації виявила багатоканальний підхід, що включає технологічні рішення (системи моніторингу та верифікації на базі штучного інтелекту), організаційні механізми (фактчекінгові центри StopFake, VoxCheck, оперативні групи реагування) та просвітницькі програми (підвищення медіаграмотності населення), які в сукупності створюють багаторівневий захист інформаційного простору від російської дезінформації.

Аналіз практичного застосування засвідчив ефективність державно-громадського партнерства, де громадські ініціативи доповнюють державні механізми та забезпечують більшу довіру аудиторії завдяки незалежності від офіційних структур, що підтверджує важливість синергії різних акторів у протидії інформаційним загрозам. Критичною проблемою залишається асиметрія швидкості: російська пропагандистська машина генерує дезінформацію значно швидше, ніж система верифікації спроможна її спростовувати, що вимагає переходу від реактивної до превентивної моделі через прогнозування ймовірних дезінформаційних сценаріїв та заздалегідь підготовлені контрнарративи.

Ефективність інструментарію залежить не лише від технологічної досконалості, а й від культурного контексту та рівня критичного мислення аудиторій, що визначає довгострокову стратегічну важливість освітніх програм з медіаграмотності як фундаменту стійкості суспільства до маніпуляцій та дезінформаційних впливів.

5. Проведений аналіз результативності застосування стратегічних комунікацій виявив значні досягнення України у формуванні міжнародної підтримки через майстерну президентську комунікацію, оперативну реакцію на

критичні події (зокрема, події в Бучі) та ефективне використання цифрових інструментів, що забезпечило отримання статусу кандидата в ЄС, безпрецедентну військово-фінансову допомогу від партнерів та міжнародну ізоляцію Росії як агресора. Водночас виявлено серйозні системні слабкості: провал у комунікації з країнами Глобального Півдня (де Україна не змогла забезпечити підтримку свого нарративу серед мільярдів людей в Азії, Африці та Латинській Америці), дефіцит швидкості та координації між різними державними органами, значна ресурсна асиметрія порівняно з російською пропагандистською машиною та недостатня сегментація аудиторій при розробці комунікаційних стратегій.

Критичним довгостроковим викликом є феномен «втоми від України» в західних суспільствах, що проявився наприкінці 2023 - початку 2024 року та вимагає переходу від емоційної мобілізації початкового періоду війни до раціональної аргументації довгострокових стратегічних інтересів партнерів у підтримці України, демонстрації прогресу у реформах та ефективності використання наданої допомоги. Ефективність стратегічних комунікацій залежатиме від здатності подолати виявлені слабкості через технологічну модернізацію, професіоналізацію кадрів, диверсифікацію географії комунікації та створення стійкої системи, здатної підтримувати міжнародну та внутрішню підтримку протягом багаторічної перспективи.

6. Сформульовані рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічних комунікацій охоплюють сім ключових напрямів:

- технологічна модернізація через масштабне впровадження штучного інтелекту для автоматизованого виявлення дезінформації та прогнозової аналітики;
- інституціалізація військово-цивільної координації через створення інтегрованих груп стратегічних комунікацій на рівні оперативних командувань;
- розробка диференційованої стратегії для Глобального Півдня з урахуванням регіональних культурних особливостей та економічних інтересів;
- професіоналізація кадрів через створення Національної школи

стратегічних комунікацій; превентивна комунікація шляхом розробки бібліотеки готових контрнарративів;

– розширення міжнародних партнерств для обміну даних про дезінформацію; впровадження системи постійного моніторингу ефективності на рівнях outputs, outcomes та impacts.

Реалізація цих рекомендацій вимагає не лише фінансових ресурсів та політичної волі, а й фундаментальної зміни організаційної культури: переходу від централізованого контролю до делегування повноважень, від уникнення ризиків до культури експериментування, від реактивного підходу до проактивного формування власного порядку денного в інформаційному просторі. Військово-прикладний аспект рекомендацій підкреслює критичну важливість синергії між кінетичними та некінетичними елементами національної оборони, де інформаційна перемога стає невід'ємною складовою військового успіху та забезпечує досягнення стратегічних цілей держави.

Успішна імплементація здатна трансформувати українську систему стратегічних комунікацій з інструменту тактичного реагування в стратегічний актив, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу в інформаційному протистоянні та створює основу для досягнення національних цілей держави в умовах тривалого конфлікту.

Загальний висновок. Проведене дослідження підтвердило гіпотезу про те, що ефективність стратегічних комунікацій органів державної влади України визначається не лише наявністю інституційних механізмів та інструментів протидії дезінформації, а передусім здатністю забезпечити їх координоване застосування, адаптацію до різних аудиторних сегментів та баланс між оперативним реагуванням і довгостроковим стратегічним плануванням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Allied Joint Publication-10: Allied Joint Doctrine for Strategic Communications (AJP-10). NATO, 2024.
2. Atlantic Council. Ukraine must do more to counter Russian narratives in the Global South. *Atlantic Council*. 2023. March 14.
3. Baezner M., Robin P. Trend Analysis: The Convergence of Cyber and Information Operations. *ETH Zurich Center for Security Studies*. 2023. 67 p.
4. Bakke K. M., Toal G., O'Loughlin J. Growing number of war-weary Ukrainians would reluctantly give up territory to save lives. *UCL Political Science Research*. 2024. September. 12 p.
5. Bjola C., Holmes M. Digital Diplomacy and Public Diplomacy: A Guide to Strategic Communication in the Global South. *Routledge*. 2024. P. 134–167.
6. Carnegie Endowment. Bucha increases the moral pull for the West to aid Ukraine. *Carnegie Endowment for International Peace*. 2022. April 5.
7. Chesney R., Citron D. Deep Fakes: A Looming Challenge for Privacy, Democracy, and National Security. *California Law Review*. 2019. Vol. 107. P. 1753–1820.
8. Der Spiegel. German intelligence intercepts radio traffic linking Russian soldiers to Bucha killings. *Der Spiegel*. 2022. April 7.
9. European Commission. Opinion on Ukraine's application for membership of the European Union. *European Commission*. 2022. June 17.
10. European Parliament. Zelensky addresses European Parliament: «No one is going to break us». *European Parliament News*. 2022. March 1.
11. Freelon D., Bossetta D. Computational Propaganda Worldwide: Executive Summary. *Oxford Internet Institute*. 2021. 24 p.
12. Henley J. Russia's war on Ukraine: Speeches by Ukraine's President to the European Parliament and national parliaments. *European Parliament Research Service*. 2022. June. 23 p.

13. Human Rights Watch. Ukraine: Russian Forces' Trail of Death in Bucha. *Human Rights Watch*. 2022. April 21.
14. International Crisis Group. The Global South and the Ukraine War at the UN. *International Crisis Group*. 2023. March 10.
15. Lawfare. The Russia-Ukraine War and Historical Memory in the Global South. *Lawfare Media*. 2024. December 18.
16. Lawson G., Zarakol A. The Global South and the Russia-Ukraine War: Nonalignment and Western Responses. *Security in Context*. 2023. June. 45 p.
17. Lewandowsky S., Ecker U. Misinformation and Its Correction: Continued Influence and Successful Debiasing. *Psychological Science in the Public Interest*. 2012. Vol. 13. P. 106–131.
18. Marín-Albaladejo J. A., Arroyas-Langa E., Pérez-Díaz P. L. An analysis of Zelensky's speeches after the invasion of Ukraine. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. 2025. Vol. 31(2). P. 445–457.
19. Military Concept for NATO Strategic Communications (MCM-0085-2010). Brussels: NATO, 2010.
20. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Military Strategic Communications: Lessons Learned and Best Practices. *NATO StratCom COE*. 2023. P. 45–89.
21. NATO Strategic Communications Policy (PO(2009)0141). Brussels: North Atlantic Treaty Organization, 2009.
22. Paul C., Porche M. Lessons from Others for Future U.S. Army Operations in and Through the Information Environment. *RAND Corporation*. 2020. 178 p.
23. Pomerantsev P. Nothing Is True and Everything Is Possible: The Surreal Heart of the New Russia. New York: PublicAffairs, 2014. 288 p.
24. Razumkov Centre. Attitude to foreign countries, international organisations and politicians, and Ukraine's accession to the European Union. *Razumkov Centre Sociological Service*. 2024. January. 18 p.
25. Susarla A. Zelensky's digital diplomacy: authenticity and social media in wartime leadership. *Michigan State University Research Papers*. 2023. № 4. P. 78–96.

26. Woolley S., Howard P. *The Reality Game: How the Next Wave of Technology Will Break the Truth*. *Georgetown University Press*. 2020. 312 p.
27. Андрусяк Н. Еволюція російської пропаганди в Україні (2014–2023): наративи, технології, механізми впливу. *Політичні дослідження*. 2023. № 7. С. 45–68.
28. Аулін О. Стратегічні комунікації у протидії деструктивним інформаційним впливам. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2021. № 10. С. 223–239.
29. Баровська А., Гетьманчук М. Адаптація російських пропагандистських наративів до змін на фронті: кейс-аналіз 2022–2024. *Безпекові студії*. 2024. № 11. С. 45–62.
30. Благодарний А., Кононець О. Стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 5–9. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-1-113-2.
31. Бутиріна М. Парадокси фактчекінгу: чому спростування іноді посилює дезінформацію. *Комунікації та медіа*. 2023. № 9. С. 45–61.
32. В Україні створено Міністерство інформаційної політики. *Харківська правозахисна група*. 30 грудня 2014. URL: <https://khp.org/1419934467> (дата звернення: 30.11.2025).
33. Василенко М. Гармонізація підходів до визначення дезінформації: виклики міжнародної координації. *Європейські студії*. 2024. № 7. С. 89–104.
34. Вовк К. Фактчекінг як інструмент протидії дезінформації: український досвід 2014–2024. *Медіадослідження*. 2024. № 18. С. 67–89.
35. Воєнна доктрина України: Указ Президента України від 24 вересня 2015 р. № 555/2015. *Офіційний вісник Президента України*. 2015.
36. Волкова К. Організаційна структура російської пропагандистської машини: актори, механізми, ресурси. *Наукові записки ІІІЕНД*. 2024. Вип. 15. С. 78–95.
37. Гірман Ю. Сучасні стратегічні комунікації Української держави: проблеми та перспективи. Київ: Академія державного управління, 2021.

URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/e092f8c0-aa8f-4d02-821b-db0f11fc56e2/download> (дата звернення: 30.11.2025).

38. Горбулін В., Литвиненко О. Світова гібридна війна: український фронт. Київ: НІСД, 2017. 496 с.
39. Горишко Л. С. Стратегічні комунікації України в умовах гібридної війни. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 190 с. DOI: 10.32838/kneu.2022.190.
40. Демиденко В. О. Державна політика України у сфері інформаційної безпеки. *Politicus*. 2025. № 1. С. 95–106. URL: http://politicus.od.ua/1_2025/9.pdf (дата звернення: 30.11.2025).
41. Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України (ВКП 10-0049.01). Жовтень 2020.
42. Дубов Д. В., Ожеван М. М. Інформаційне протиборство в умовах гібридної війни: концептуальні засади та практичні аспекти. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 1 (42). С. 110–125.
43. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 4 (41). С. 9–24.
44. Золотар Д. Контрнарративи в інформаційній війні: теорія та практика формування. *Політична комунікація*. 2023. № 11. С. 56–78.
45. Золотар О. Свобода слова та національна безпека: пошук балансу в умовах війни. *Юридичний вісник України*. 2024. № 4. С. 12–28.
46. Золотухін Д., Кравець Н. Технологічні покоління російської пропаганди: від тролів до штучного інтелекту. *Інформаційне суспільство*. 2025. № 41. С. 23–39.
47. Зубчик О. Специфіка діяльності ЗМІ в Україні в умовах воєнного конфлікту. *Євро-університетські записки*. 2025. № 12. С. 34–41.
48. Іванов В., Петренко О. Технології моніторингу інформаційного простору: архітектура та виклики імплементації. *Інформаційна безпека*. 2024. № 2. С. 23–45.
49. Іжутова І. В. Стратегічні комунікації України в умовах російсько-української війни: сучасний стан і напрями розвитку. *Наука і оборона*. 2023.

№ 4. С. 44–57. DOI: 10.13131/nio.2023.4.44.

50. Климкович Д. Є. Стратегічні комунікації у зовнішній політиці України: кейси, проектна діяльність, виклики. *Журнал архівознавства Донецького університету*. 2020. № 5. С. 55–69. DOI: 10.32782/jarch.2020.5.055.

51. Коваленко Н. Виклики моніторингу дезінформації в умовах цифрової трансформації. *Кібербезпека та інформаційні технології*. 2023. № 14. С. 89–107.

52. Ковальчук Т. Координація діяльності органів державної влади у сфері стратегічних комунікацій. *Державне управління*. 2024. № 8. С. 67–84.

53. Кубко В. І. Інституціональний вимір системи стратегічних комунікацій держави: аналіз і перспективи. *Політичні науки*. 2024. Вип. 12. С. 78–95.

54. Литвин О. Міжнародна комунікація України під час війни: стратегії та результати. *Зовнішня політика і дипломатія*. 2024. № 1. С. 145–167.

55. Литвиненко О. Психологічні механізми російської пропаганди: когнітивні упередження та емоційні маніпуляції. *Психологія і суспільство*. 2023. № 4. С. 56–73.

56. Мартинюк О., Лісова Н. Ефективність діяльності Центру протидії дезінформації при РНБО: кількісний аналіз 2021–2024. *Стратегічна панорама*. 2024. № 3. С. 112–134.

57. Мусяка В. Правове регулювання інформаційного простору в умовах воєнного стану: конституційний аспект. *Право України*. 2023. № 12. С. 56–73.

58. Найдьонова Л., Іванченко М. Медіаграмотність як превентивний інструмент протидії дезінформації. *Освітологічний дискурс*. 2023. № 4. С. 89–112.

59. Петренко Л. Лонгitudні дослідження ефективності програм медіаграмотності. *Соціологія освіти*. 2024. № 3. С. 45–63.

60. Петрик В., Канарш О. Telegram як платформа поширення російської пропаганди: виклики для протидії. *Інформаційна безпека*. 2024. № 3. С. 12–28.

61. Петров В., Караман О. Динаміка російських пропагандистських

нарративів у війні проти України (2014–2025). *Україна дипломатична*. 2025. Вип. 26. С. 234–256.

62. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2015 р. № 2. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247989501> (дата звернення: 30.11.2025).

63. Питання Центру протидії дезінформації: Указ Президента України від 7 травня 2021 р. № 187/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/187/2021> (дата звернення: 30.11.2025).

64. Почепцов Г. Сучасні інформаційні війни. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 497 с.

65. Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки: офіційний портал Кабінету Міністрів України. 31 березня 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki> (дата звернення: 30.11.2025).

66. Про перейменування Міністерства культури та інформаційної політики України: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 вересня 2024 р. № 1028. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1028-2024-%D0%BF> (дата звернення: 30.11.2025).

67. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 березня 2021 року «Про створення Центру протидії дезінформації»: Указ Президента України від 19 березня 2021 р. № 106/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1062021-37421> (дата звернення: 30.11.2025).

68. Романенко І. Технологічний розрив у протидії дезінформації: виклики та перспективи. *Інформаційні технології та суспільство*. 2024. № 6. С. 23–41.

69. Романенко О. Міжнародна координація протидії дезінформації: досвід України та країн НАТО. *Стратегічні комунікації в сфері безпеки*. 2024. № 3. С. 123–145.

70. Сашук Г. М. Системний огляд становлення стратегічних комунікацій

сектору безпеки та оборони України (2014–2025). *Стратегічні пріоритети*. 2025. № 1. С. 45–62.

71. Семенюк А. Психологічні аспекти ефективності контрнарративів: роль емоцій та цінностей. *Соціальна психологія*. 2024. № 6. С. 34–52.

72. Сидоренко І. Стратегічні комунікації України: досвід державних органів у боротьбі з пропагандою. *Економіка і управління*. 2018. № 5. С. 19–28.

73. Сидоренко О. Етичні виклики технологічного моніторингу інформаційного простору. *Інформаційне суспільство*. 2024. № 5. С. 34–48.

74. Сидоренко О. Методологія оцінювання ефективності протидії дезінформації. *Стратегічні пріоритети*. 2024. № 2. С. 78–96.

75. Сидоренко О. Систематизація нарративів російської пропаганди: типологія та еволюція. *Стратегічні комунікації в сфері безпеки*. 2024. № 2. С. 67–84.

76. Стороженко Л., Петкун С. Стратегічні комунікації: концептуальні підходи та базові принципи. *Society. Document. Communication*. 2021. Вип. 11. С. 386–403.

77. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця: монографія / [ред. Л. Компанцева]. Київ: Національна академія Служби безпеки України, 2021. 500 с.

78. Стратегія воєнної безпеки України: Указ Президента України від 25 березня 2021 р. № 121/2021. *Офіційний вісник Президента України*. 2021.

79. У ЗСУ створили управління стратегічних комунікацій. *АрміяInform*. 5 червня 2020. URL: <https://armyinform.com.ua/2020/06/05/na-protyvagu-informacijnym-zagroзам-u-zsu-stvoreno-novuj-pidrozdil/> (дата звернення: 30.11.2025).

80. Федченко Є. Стратегічне ядро російської пропаганди: незмінні елементи в мінливому контексті. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2023. Вип. 154. С. 89–107.

81. Хилько М. І. Стратегічні комунікації у міжнародній діяльності Президента України. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*.

2022. № 3. С. 112–125. URL: <http://conference.nbuiv.gov.ua/report/view/id/1527> (дата звернення: 30.11.2025).

82. Хилько М. І. Стратегічні комунікації як чинник зовнішньої політики і державної безпеки: досвід США, ЄС, України. Київ: Центр Разумкова, 2022. 224 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Khylko_Maksym/Stratehichni_komunikatsii_iak_chynnyk_zovnishnoi_polityky_i_derzhavnoi_bezpeky.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

83. Хилько М. І. Трансформація комунікаційних стратегій у секторі безпеки та оборони України під впливом агресії РФ. *Журнал політичної логіки*. 2023. № 8. С. 17–29. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17918/17810> (дата звернення: 30.11.2025).

84. Чекаленко Л., Головченко В. Російська пропаганда як інструмент гібридної агресії проти України. *Зовнішні справи*. 2022. № 3. С. 12–19.

85. Шевченко Є. Еволюція методології фактчекінгу в українській практиці протидії дезінформації. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2024. Т. 27. С. 78–95.

86. Шевченко Т. Виклики впровадження програм медіаграмотності в Україні: системний аналіз. *Педагогічні інновації*. 2024. № 2. С. 67–84.