

# СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ: ПРОБЛЕМИ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

Дубов Дмитро Володимирович,  
доктор політичних наук, старший науковий співробітник

*Агресія Російської* Федерації проти України, особливо в частині інформаційної агресії, обумовила пошук фахівцями з питань національної безпеки можливих механізмів цілісної відповіді на такий виклик. Одним із механізмів такої відповіді є розвиток системи стратегічних комунікацій. Мета статті – концептуалізувати поняття стратегічних комунікацій, висвітлити основні проблеми його розуміння та дати загальний огляд практичних проблем, які постають у зв'язку із впровадженням стратегічних комунікацій в Україні. У статті відзначається, що однією з важливих методологічних проблем у сфері досліджень стратегічних комунікацій є відсутність загальноприйнятого визначення, що породжує постійні дискусії щодо трактування навіть їх базових засад. Акцентовано увагу на суперечностях та схожостях між стратегічними комунікаціями та пропагандою. Окреслено проблемні моменти розуміння стратегічних комунікацій у європейських дослідженнях та труднощі їх використання в українській практиці для вироблення адекватної моделі протидії російській пропаганді. Сформульовано основні проблемні напрями розвитку системи стратегічних комунікацій в Україні та означено складнощі, які виникають на цьому шляху.

**Ключові слова:** стратегічні комунікації, пропаганда, Україна, США, ЄС, наратив.

Dubov Dmytro

## STRATEGIC COMMUNICATION: PROBLEMS OF CONCEPTUALIZATION AND PRACTICAL IMPLEMENTATION

*Russian aggression* against Ukraine, especially information aggression, led to the search experts on national security possible mechanisms for an integrated response to this challenge. One of the mechanisms of this response is to develop a system of strategic communications. The article aims to conceptualize the notion of strategic communications, to highlight the main problems of this shpear

and give an overview of practical problems arising in connection with the implementation of strategic communications in Ukraine. The article observed that one of the important methodological problems in research of strategic communications is the lack of commonly accepted definition that generates constant debate about the interpretation of even the basic principles of strategic communications. The attention on the contradictions and similarities between strategic communications and propaganda. Outlined understanding problematic aspects of strategic communications in the European research and complexity of their use in the Ukrainian practice models to generate adequate counter Russian propaganda. Formulated the basic problem areas of development of strategic communications in Ukraine and the difficulties that arise along the way.

**Keywords:** strategic communications, propaganda, Ukraine, USA, EU, narrative.

Агресія Російської Федерації проти України, особливо в частині інформаційної агресії, обумовила пошуки фахівцями з питань національної безпеки можливих механізмів цілісної відповіді на такий виклик. При цьому особливості пошуку відповіді обмежені необхідністю врахування демократичного устрою Української держави, дотримання концепцій свободи слова, відсутності обов'язкової ідеології та інших здобутків демократичного суспільства. На противагу цьому Російська Федерація не обмежує себе подібними вимогами, широко використовуючи дезінформацію, відверті маніпуляції, пропаганду та інші підходи до управління інформаційними потоками з деструктивними цілями.

Сьогодні пошуки відповіді зосередилися на масштабному та інтенсивному впровадженні у практику інформаційної роботи державних органів концепції «стратегічних комунікацій», що вже закріплено і в офіційних документах (зокрема — у Воєнній доктрині України) [40]. У 2015 році було підписано дорожню карту Програми партнерства зі стратегічних комунікацій між Україною та НАТО [39]. Відбуваються наукові та освітні заходи, присвячені проблематиці стратегічних комунікацій в умовах гібридної війни [34].

Водночас в українських реаліях дослідження із зазначеної теми є поодинокими та фрагментарними. Багато в чому це наслідок певної новизни теми для українського наукового та експертного співтовариства, а також очевидної відсутності єдності поглядів на саму природу стратегічних комунікацій (у т. ч. — у фахівців розвинених демократичних країн).

Відповідно, *мета* статті — концептуалізувати поняття стратегічних комунікацій, висвітлити основні проблеми його розуміння та дати загальний огляд практичних проблем, які постають у зв'язку із впровадженням стратегічних комунікацій в Україні.

Незважаючи на значну кількість досліджень (передусім — європейських та американських дослідників) та чимало запропонованих ними визначень, сьогодні ми все ще спостерігаємо істотні проблеми у єдиному та цілісному (навіть на інструментальному рівні) розумінні того, чим є стратегічні комунікації, як вони мають реалізуватися та що є їх результатом. І ця проблема відзначається яскраво вираженою тяглістю: «Незважаючи на численні звіти по обидва боки Атлантики, десятки років безпосереднього досвіду у найбільш складних конфліктах, фундаментальні політичні та соціальні зміни ролі та місця держав, надзвичайне зростання соціальних медіа- та мобільних технологій, ми все ще застрягли на абстрактних дебатах з приводу визначень та організаційних структур, про які дискутуємо багато років», — зазначали ще в 2011 році [29] автори доповіді «Стратегічні комунікації та національна стратегія» П. Корніш (*Paul Cornish*), Дж. Ліндлей-Френч (*Julian Lindley-French*) та К. Йорк (*Claire Yorke*).

У цьому ж контексті показовою є цитата з дослідження Центру глобального контртерористичного співробітництва «Створюючи наратив», проведеного в 2013 році (тобто коли поняття «стратегічні комунікації» вже було досить поширеним): «Термін «стратегічні комунікації» описує нове та часто погано зрозуміле поле (*field*)» [21].

Окрім дослідження з цього приводу, наприклад [33], хоч і подають нам досить широкий історіографічний огляд проблеми дефініювання цього поняття, але насправді не припиняють цієї дискусії (тим більше, що переважно присвячені тому, як відбувався цей процес у межах НАТО).

Варто визнати, що до певної міри термінологічні та концептуальні дискусії є природним наслідком особливостей самих «комунікативних студій» як міждисциплінарної галузі (а страте-

гічні комунікації є, очевидно, саме таким між-дисциплінарним простором). Ще в 1996 році Д. Андерсон [35], проаналізувавши сім підручників з комунікацій, знайшов у них щонайменше 249 різних «теорій». Причому лише 7 % цих теорій зустрічались більш як у трьох підручниках. Тобто висока фрагментарність самих комунікативних концепцій є традиційною проблемою цієї сфери, що позначається і на студіях зі стратегічних комунікацій.

Загалом же, повертаючись до проблеми досліджень сфери стратегічних комунікацій та перипетій їх інституалізації (що є особливо важливим для України в нинішніх умовах), слід зауважити, що найбільш цікавим та цілісним в цьому питанні є досвід США, які подолали (та продовжують долати) складний шлях щодо розуміння важливості стратегічних комунікацій, однак, вочевидь, чи не найближче з усіх держав наблизилися до їх ефективного практичного застосування.

---

## Еволюція американських підходів до проблематики стратегічних комунікацій

---

Власне поняття «стратегічні комунікації», найменш у американській військовій думці та практиці, пройшло довгий період осмислення і по-різному визначалося на різних етапах. Наприклад, згадки про поняття «стратегічні комунікації» можна віднайти ще в дослідницьких документах *US Army College* 1966 року [30], хоча сам термін зустрічався й раніше. Щоправда, тоді йшлося про «стратегічні комунікації» в контексті забезпечення стратегічного рівня зв'язку під час масштабних воєнних конфліктів, у т. ч. – ядерних. Цікаво, що ще в 2002–2003 роках практика саме такого використання терміна «стратегічні комунікації» зберігалася в американській армії, наприклад [31], хоча вже відбулися дискусії та було ухвалено перші державні організаційні рішення, із зазначенням цього терміна в сучасному трактуванні.

Незважаючи на те, що сьогодні термін «стратегічні комунікації» чітко визначений в американських офіційних документах, далеко не завжди термінологічну частину проблеми знято з порядку денного. Як слушно звертає увагу американський науковець К. Пол (*Christopher Paul*)<sup>1</sup>,

«багато хто і досі радий визначати стратегічні комунікації за тим самим принципом, як вони визначають порнографію: «зрозумієте, коли побачите її» [23, 2]. Такий підхід хоч і має право на існування, але, вочевидь, не в науковій сфері і, тим більше – не як основа державної політики.

З точки зору системної уваги уряду США (і передусім – Збройних сил США) до проблеми стратегічних комунікацій, до певної міри складно визначити точний період, коли така увага перейшла з категорії ситуативної до системної. Хоча окремі дослідники [6] прямо кажуть про 2001 рік як початок дискусії і про 2002–2004 роки як етап виходу проблематики на системний рівень. Водночас, безумовно, в цьому процесі дійсно важливу роль зіграла Оборонна наукова рада Міністерства оборони США<sup>2</sup>, а також її оперативні групи.

У жовтні 2001 року з'являється звіт однієї з таких оперативних груп, присвячений питанню «управління інформаційним розповсюдженням» (*Managed Information Dissemination*) [25]. Його мета – привернути увагу військового керівництва до питань цілісного розповсюдження інформації, що за умов правильного використання може «створити дипломатичні можливості, зменшити напругу, яка може вести до війни, допомогти стримувати (*contain*) конфлікти та зменшувати нетрадиційні загрози американським інтересам» [25, 3]. Тоді автори дослідження зробили жорсткі та невтішні висновки щодо спроможності США займатися таким «інформаційним розповсюдженням»: «Сьогоднішні установи американського уряду, які мають займатись інформаційним розповсюдженням, недоукомплектовані та недофінансовані. Вони страждають від поганої координації та не інтегровані в процеси планування у сфері національної безпеки та реалізацію цих планів» [25].

У контексті нашої роботи важливо те, що автори звіту декілька разів вживають поняття «стратегічні комунікації» (подекуди замінюючи його «стратегічним інформаційним розповсюдженням»), наголошуючи, що саме стратегічне інформаційне розповсюдження може формувати

---

<sup>2</sup> Оборонна наукова рада (*Defense Science Board*) була заснована у 1956 році у відповідь на рекомендації Комісії Гувера: «Помічник Міністра оборони (дослідження та розвиток) має призначити постійний комітет, що звітує безпосередньо йому, з числа видатних фундаментальних та прикладних вчених. Цей комітет буде періодично обговорювати потреби та можливості наявних наукових знань для [створення] радикально нових систем озброєнь».

<sup>1</sup> Співробітник RAND Corp.

«порядок денний та створювати контекст, що сприятиме досягненню політичних, економічних та військових цілей». При цьому це стратегічне інформаційне розповсюдження повинно бути чітко орієнтоване на цільові аудиторії, а меседжі та продукти – максимально на них орієнтовані. В тому числі – враховуючи і культурні особливості цільових аудиторій.

Можливо, в результаті появи саме цього звіту адміністрацією Дж. Буша-мол. були зроблені певні кроки для вирішення проблеми. Зокрема, в 2002 році тодішній радник Дж. Буша-мол. з національної безпеки К. Райз утворила в межах Ради національної безпеки США Координаційний комітет з політики стратегічних комунікацій для «координації міжвідомчої активності та для того, щоб усі агентства працювали разом та з Білим домом для розвитку та поширення президентських меседжів по всьому світу» [26, 33]. До здобутків цього комітету можна віднести підготовку в 2007 році «Національної стратегії США щодо стратегічних комунікацій та публічної дипломатії» [32] (яка, щоправда, так і не була повноцінно затверджена).

Уже в 2004 році Оборонна наукова рада Міністерства оборони США підготувала новий звіт, де чітко артикулюється термін «стратегічні комунікації», – «Заключний звіт Оперативної групи Оборонної наукової ради зі стратегічних комунікацій» [26]. У ньому стратегічні комунікації – це «багатоманіття інструментів, що використовуються державою для генерування розуміння глобальних відносин та культур, залучення в діалог ідей між людьми та інституціями, консультування осіб, які приймають рішення, дипломатів та військових лідерів щодо того, які наслідки для суспільної думки матимуть політичні рішення та впливу на відношення та поведінку за допомогою комунікативних стратегій» [26, 19].

Ключова думка звіту – «стратегічні комунікації є життєво важливими для національної безпеки США та її зовнішньої політики» [26, 5]. Там же було сформульовано і ті елементи, які становлять ядро системи стратегічних комунікацій, – публічна дипломатія, публічні відносини (*public affairs*), послуги міжнародного мовлення (цікаво, що в іншій частині цього ж звіту «послуги міжнародного мовлення» фактично замінені на інший елемент – «відкриті військові інформаційні операції») та інформаційні (в т. ч. психологічні) операції, які добре скоординовані між собою. Автори звіту наполегливо рекомендують державі шукати механізми максимально тісної співпраці і з недержавним

сектором, оскільки виключно своїми силами держава не зможе вирішити ті комплекси проблем, які стоять перед нею в межах стратегічних комунікацій. Також у звіті наголошується на необхідності максимально підняти (передусім – організаційно) рівень питань стратегічних комунікацій у загальній системі прийняття рішень щодо національної безпеки. Зокрема пропонувалося [26, 14] утворити в Раді національної безпеки США:

- посаду заступника радника з національної безпеки зі стратегічних комунікацій;

- окремий комітет зі стратегічних комунікацій у структурі Ради національної безпеки. Його за посадою мав очолити заступник радника з національної безпеки зі стратегічних комунікацій, а до його складу мали увійти на рівні заступників керівників (або вище) представники Департаменту, Міністерства оборони, Департаменту внутрішньої безпеки, Генеральний прокурор, керівник Офісу (*Chief of Staff*) президента США, керівник Офісу управління та бюджету, директор з комунікацій Білого дому, директор Центрального розвідувального управління, голова Об'єднаного комітету начальників штабів, керівник Агентства з міжнародного розвитку (*USAID*) та голова Ради управляючих з питань мовлення (*Broadcasting Board of Governors*);

- незалежний, неприбутковий, позапартійний Центр стратегічних комунікацій. Його мета – підтримка Ради національної безпеки в питаннях стратегічних комунікацій, а статус мав бути гібридним – федеральне фінансування дослідницьких програм. При цьому передбачалася і його функція як центру розвитку (на кшталт *RAND* чи Національного фонду для демократії).

Частково ці рекомендації було враховано. Принаймні, з 2005 року в Раді національної безпеки з'являється посада керівника (в інших джерелах [15] – «старшого керівника») зі стратегічних комунікацій та інформації, яку обіймав Дж. Джонс (*Jeffrey B. Jones*).

Останній звіт Оперативної групи Оборонної наукової ради зі стратегічних комунікацій датований 2008 роком [27]. У ньому загалом констатується, що за чотири роки, що минули з моменту попереднього звіту, ситуація зі стратегічними комунікаціями в державних структурах значно покращилась, водночас звертається увага на важливу проблему (яка актуальна і для українських реалій): «Позитивні зміни в організаціях реальні, але їх глибина істотно залежить від навичок та уяви керівників, які їх очолюють. Ці зміни мають бути оцінені, а ті, які дійсно

працюють, – інституціалізовані. Спротив з боку традиційної організаційної культури триває. Ресурси для стратегічних комунікацій хоч і зросли, проте вони недостатні для національних потреб» [27, 12].

Сьогодні у США визначення «стратегічні комунікації» закріплено в «Словнику військових та пов'язаних термінів» Міністерства оборони США: «**сфокусовані Урядом США зусилля на розуміння та залучення (engage) ключових аудиторій до створення, посилення чи збереження сприятливих умов для просування інтересів, політики та цілей Уряду США через використання скоординованих програм, планів, тем, меседжів (повідомлень) та продуктів, синхронізованих з діями всіх інструментів національної могутності**» [7]. Водночас К. Пол пропонує послуговуватись іншим поняттям: «координовані дії, меседжі, зображення та інші форми сигналів або участі, що призначені інформувати, впливати чи переконувати цільові аудиторії (*selected audiences*) у підтримці національних цілей» [23, 3]. Дж. Фарвел (*James Farwell*), автор книги «Переконання та сила: мистецтво стратегічних комунікацій», пропонує під стратегічними комунікаціями розуміти «використання слів, дій, зображень чи символів для впливу на поведінку та думки цільової аудиторії для формування їх поведінки з метою просування інтересів чи політики або для досягнення поставлених цілей» (цитуються за [4]).

І це не єдині визначення стратегічних комунікацій, що циркулюють в офіційних та наукових джерелах США. У межах дослідження [23] було зібрано (і це станом на 2011 рік, вочевидь, сьогодні їх ще більше) шість різних визначень стратегічних комунікацій у офіційних документах та 14 – у науковій літературі.

Водночас певна єдність серед дослідників спостерігається навколо того, що все ж є «незаперечним ядром» стратегічних комунікацій. Хоча в різних джерелах (наприклад, [23], [22] або [21]) ці тези викладають у різному порядку та з різними коментарями/уточненнями, однак загалом вони зводяться до такого.

1. Інформування, вплив та переконування (всередині держави, іноземних аудиторій, незгодних) є важливими для просування інтересів і цілей політики. Як з цього приводу зазначив американський генерал П. Чіареллі (*Peter Chiarelli*), «в той час, як ми маємо бути готовими перемогти ворога силою традиційної зброї,

ми також маємо отримати можливість запропонувати населенню країн, які зачеплені війною, надію на те, що через нашу присутність і їхнє життя, і життя їхніх дітей стане ліпшим» [24, 6].

2. Ефективне інформування, вплив та переконування потребує чітких цілей, що, в свою чергу, потребує формування чітких цілей самої політики, на підтримку якої реалізуються заходи в межах стратегічних комунікацій. Цілі мають бути дійсно чіткими та зрозумілими, адже саме це впливає на те, якої поведінки, дій чи поглядів ми збираємося досягти від цільових аудиторій в інтересах національної політики.

3. Координація та деконфліктизація (*deconfliction*) є обов'язковими для уникнення ситуацій, коли інформаційна діяльність одних структур призводить до ускладнення (чи неможливості) інформаційної діяльності інших структур. Для останнього в американських військових документах (наприклад [14]) уведено навіть окреме поняття – «інформаційне братовбивство» (*information fratricide*<sup>3</sup>), під яким розуміють «результати застосування елементів інформаційних операцій таким чином, що це викликає ефекти в інформаційному середовищі, які заважають проведенню дружніх операцій чи негативно впливають на дружні сили». За великим рахунком, мова йде про дві взаємопов'язані проблеми: відсутність координації на рівні структур та відсутність координації на рівні меседжів (власне контенту), що може призводити до вкрай негативних наслідків.

4. «Комунікування діями» та зменшення розриву у конструкції *say-do*. Дії кажуть значно вагомніше, ніж слова – це загальна базова позиція для дійсно ефективних стратегічних комунікацій. Причому під діями мають на увазі досить широке коло заходів: поведінку, вчинки, політику.

---

## «Стратегічні комунікації» та «пропаганда»: проблемні аспекти сепарації

---

Складним та все ще конфліктним питанням залишається співвідношення понять «стратегічні комунікації» та «пропаганда». Часто є намаган-

---

<sup>3</sup> В українській традиції частіше за все це слово перекладають як «дружній вогонь», хоча в англійській воно має чітке відношення саме до вбивства своїх братів/сестер. Частіше за все ці поняття все ж взаємозамінні.

ня прямо пов'язати їх як синонімічні поняття, що, вочевидь, неправильно. Проте слід визнати: хоч якими переконливими були ті дослідники, які кажуть про неможливість самого дискутування про схожість/спільність пропаганди та стратегічних комунікацій, малоймовірно, що ця полеміка припиниться. Якщо узагальнити нинішні суперечки навколо цих двох понять, то можна виділити декілька потенційних рівнів, де ця дискусія про співвідношення пропаганди та стратегічних комунікацій існуватиме майже завжди.

Перший рівень пов'язаний з тим, що досить складно визначити, якою мірою пропаганда може застосовуватися державними структурами (передусім – військовими) в межах інформаційних та психологічних операцій. Якщо ми скористаємось американською військовою термінологією, то «пропаганду» можна розуміти як «будь-які форми ворожого комунікування (*adversary communication*), особливо тенденційного чи обманного характеру, спрямованого на здійснення впливу на думки, емоції, відношення чи поведінку якої-небудь групи для отримання вигоди (прямої чи опосередкованої) для спонсора» [17, 120].

Якщо передбачити, що підрозділи Збройних Сил, які відповідають за проведення інформаційних та психологічних операцій, в інтересах загального результату діяльності військових підрозділів мають право здійснювати заходи, змальовані в наведеному визначенні, то, дійсно, пропаганда може бути частиною загальної системи стратегічних комунікацій (хоч і у край обмеженому колі завдань). Але тут вона потенційно вступає у конфлікт із наведеним вище «незаперечним ядром» стратегічних комунікацій. Швидше за все, ця проблема так і не матиме однозначного наукового вирішення, і навіть формальні заяви про те, що система стратегічних комунікацій ні за яких умов не використовує пропагандистських підходів, будуть лише обмежено достовірні, коли це не стосується певних особливих завдань та заходів, які здійснює Міністерство оборони.

Другий рівень дискусій навколо взаємопов'язаності понять «стратегічні комунікації» та «пропаганда» – це спільність результатів обох процесів (на що звернуто увагу й в цікавому дослідженні [2], присвяченому пропагандистській діяльності «Аль-Каїди»). Як видно з наведеного вище визначення пропаганди,

її основна мета – здійснити «вплив» (зміни поведінку об'єкта, його емоції тощо). Однак відомі фахівці зі стратегічних комунікацій Л. Роуланд (*Lee Rowland*) та С. Татум (*Steve Tatham*) у своїй праці 2010 року «Стратегічні комунікації та операції впливу: чи дійсно ми розуміємо це?» зазначають, що зрештою «вплив» і є «бажаним та кінцевим результатом стратегічних комунікацій» [19, 6]. Тобто, і пропаганда, і стратегічні комунікації ставлять перед собою майже ідентичну мету – здійснити вплив на аудиторію. Більше того, формально для цього можуть застосовуватись ідентичні інструменти: механізми публічної дипломатії, інформаційні операції тощо.

У такому сенсі дійсно єдина принципова **відмінність** між стратегічними комунікаціями та пропагандою – **орієнтованість на те, як саме подається інформація для досягнення впливу**: чи є вона «тенденційного/обманного характеру» (як у пропаганді), чи більшою мірою спирається на реальність та «комунікування діями». Проте це все ж досить не однозначний «кордон», що розділяє ці два види діяльності, і, вочевидь, тут потрібні подальші дослідження.

---

## Проблема визначення центрального предмету стратегічних комунікацій: між «гранд» та «малими» наративами

---

Крім усього зазначеного, є ще одна складність концептуального характеру, без вирішення якої досить непросто зрозуміти сутність стратегічних комунікацій, – їх реальна ціль та основа (крім ситуативної «зміни поведінки»).

Ця проблема постає, коли ми намагаємось визначити центральний предмет стратегічних комунікацій, те, що є їх суттю. Те, що часто називають «стратегічним наративом» (наприклад [5]). Подекуди як синонім використовують просто «наратив», «мастер наратив» або «гранд наратив»<sup>4</sup>. Дехто з дослідників визначає його як

---

<sup>4</sup> Аналіз джерел, присвячених проблематиці стратегічних комунікацій та наративів як їх складових, виявив цікаву особливість: американські військові фахівці зазвичай користуються просто терміном «наратив», тоді як британські військові фахівці – «стратегічний наратив».

«переконливу сюжетну лінію, що може пояснити події аргументовано і з якої можна дійти висновків щодо причин перебування держави у конфлікті, значення цього становища та щодо перспектив держави в разі успішного виходу з нього» [33]. Схожий погляд на концепцію стратегічного нарративу в контексті стратегічних комунікацій подано в дослідженні Г. Дімітріу: «Серцем стратегічних комунікацій є стратегічний нарратив, приваблива історія, що може пояснити події переконливо і з якої можна зробити висновки» [9, 195].

До нарративу як важливого концепту стратегічних комунікацій звертаються й офіційні документи. Наприклад, *National Defense Authorization Act of 2012* вказує, що «Комітет [збройних сил при Палаті представників США] продовжує підтримувати інформаційні операції та стратегічні комунікації як важливий інструмент для протидії ворожим наративам (*enemy narratives*), а також взаємодії із глобальним співтовариством» [28, 177]<sup>5</sup>.

При цьому цей «стратегічний нарратив», вочевидь, є все ж похідним від «гранд нарративів», описаних відомим філософом-постмодерністом Ж.-Ф. Ліотаром.

Однак тут ми потрапляємо у певну логічну пастку, адже за тим же Ж.-Ф. Ліотаром «гранд нарративи» (які розуміють як оповіді, що лежать в основі конкретних варіантів вибору, що їм культура приписує властивість бути можливими напрямами діяльності, а також надає цим варіантам легітимності, пояснюючи їх) є продуктом глибоко модерного суспільства і безпосередньо пов'язані із тією чи іншою ідеологією. Фактично ж із відходом великих ідеологій зникають і «гранд нарративи». В такому випадку складно говорити, що суттю глибоко сучасної концепції, якою є стратегічні комунікації, може бути концепт з індустріального минулого [35].

<sup>5</sup> Цікавими та багато в чому показовим є й інші згадки про проблему нарративу в американських військових документах. Передусім найбільш активно він використовується у так званому «Польовому керівництві із заколотів та протидії заколотам» (*FM 3-24 Insurgencies and countering insurgencies*) [29]. Там же можна зустріти і фактичне визначення нарративу: «Наратив – це короткий опис історії командира, яка використовується для візуалізації ефекту, якого командир хоче досягти у інформаційному просторі для підтримки та формування оперативного простору». Тобто для американських військових це суто практичний механізм, а не загальнотеоретична конструкція, яку, вочевидь, мають на увазі, коли йдеться про стратегічний нарратив.

Той же Ліотар зауважує, що сьогодення реальність – це «плюралізм нарративів» – незліченна кількість «малих нарративів», які повсякчас виникають та зникають. Причому ці «малі нарративи» дійсно більшою мірою відповідають сьогоденньому інформаційно фрагментованому суспільству. Сам автор вважав, що «у тій сфері, де політичне втручання великого масштабу видається майже неможливим, лише локальне втручання пропонує справді ефективний спосіб розв'язання проблем» (цит. за [35, 253]). Цікаво, що саму концепцію «малих нарративів» Ж.-Ф. Ліотар спершу запроваджував для ілюстрації того, як окремі наукові теорії (особливо у фізиці) дискредитують загальну парадигму (той самий «гранд нарратив»), фактично, ставлячи під сумнів як чинну парадигму зокрема, так і парадигмальне бачення загалом.

І в сенсі застосування стратегічних комунікацій як інструменту протидії саме російській інформаційній пропаганді концепти «малих нарративів» можуть бути не менш цікавими ніж «гранд нарративи». Адже вони дозволяють «атакувати» ті «гранд нарративи», якими сьогодні послуговується російська пропагандистська машина проти України. Причому в ЄС Росія діє саме через «малі нарративи».

У цьому контексті маємо зауважити, що проблемою пошуку ефективних рішень протидії російській пропаганді для багатьох дослідників стає відверта недооцінка її сутності. До певної міри узагальнюючи традиційний погляд великого числа українських фахівців на російську пропаганду, це – дискутування навколо того, наскільки вона «геббельсівська» (тобто відверто брехлива та до певної міри одноманітна). Насправді ключова відмінність нацистської та сьогоденньої російської пропаганди полягає у простій, але важливій відмінності: німці намагалися переконати аудиторію у своїй «правді» про певні події. І це робилося з огляду на певну домінуючу ідеологію. Так само діяв і Радянський Союз. Москва ж цього сьогодні насправді не робить (або робить побіжно – це не є основною метою). Бо ідеології як такої у неї нема.

Її завдання – переконати всіх, що правди просто не існує: «У сьогоденній Росії, за контрастом, сама ідея правди не релевантна. В російському «новинному» мовленні кордони факту та вигадки остаточно розмилися... Фішка цієї

нової пропаганди – не переконати когось, але утримати глядача у підвишеному стані, – тим самим швидше підриваючи західний наратив, ніж пропонуючи власний контрнاراتив... наполягаючи на брехні, Кремль загрожує світові, показуючи, що він контролює саме визначення «реальності». Ось чому Москві так важливо покінчити з правдою. Якщо правди не існує, то можливо все», – зазначає з цього приводу журналіст і дослідник російської пропаганди П. Померанцев [37].

Тобто концептуально російська пропаганда – це і є постмодернізм у чистому вигляді. Вона формує ту саму множину «малих наративів», яка базується на оповіданнях про реальність. Часто – про реальність, якої не існує. Тим самим формуючи класичний симулякр дійсності, який з точки зору медіасприйняття має таку ж силу, як і сама реальність. Це весь час робить «зсуви» у сприйнятті реальності, розмиваючи поняття про «істинність» та «вигадки». Класичними прикладами таких симулякрів є «розп'ятий хлопчик» зі Слов'янська, «дівчина Ліза з Німеччини» тощо<sup>6</sup>.

Фактично російська інформаційна політика змогла перевести абстрактні філософські концепції та конструкти у технологічне русло і використати їх як зброю у власних політичних цілях.

Усе ж було б завчасно стверджувати, що реальною метою реалізації заходів у межах системи стратегічних комунікацій є не стратегічні наративи (як різновид «гранд наративів»), а виключно «малі наративи» (часто – ситуативні, мобільні та вузькоспрямовані). Насправді маємо говорити про певну єдність обох підходів.

«Гранд наратив» є незамінним при формуванні дійсно масштабної національної історії (яку до певної міри можна називати і національною

ідеєю, і національною ідеологією, однак насправді вона не є ні тим, ні іншим). Фактично «гранд наратив», що утверджується методами стратегічних комунікацій, – це позитивістська складова системи стратегічних комунікацій, спрямована на формування національної єдності, визначення зрозумілих національних цілей, згуртування населення, надання йому зрозумілих трактувань подій (пояснення реальності). Із певним спрощенням можна зауважити, що «гранд наратив» у межах стратегічних комунікацій – це метаісторія, спрямована передусім (але не виключно) на внутрішню аудиторію.

На противагу цьому «малі наративи» є тими інструментами, які мають деконструювати саме «гранд наративи». Вочевидь ті, які ми вважаємо ворожими, або існування яких створює небезпеку Українській державі. До таких цілком можна віднести «гранд наративи» «русского мира» чи «Великої перемоги» (в її розумінні Росією), які керівництво РФ використовує для консолідації російського суспільства і здійснення атак на Україну (чи інші держави Східної Європи). Ці концепції мають дедалі яскравіше виражений не лише антиукраїнський чи антизахідний характер, а й навіть антилюдський. І саме тут стратегічні комунікації мають зосереджуватися на реалізації «малих наративів», що деконструюють ці ворожі концепти передусім на території України, але, за можливості, й на території самої РФ.

Закінчуючи огляд проблеми розуміння наративу як основи стратегічних комунікацій, ми не можемо не згадати про ще один аспект, який відсилає нас до попередньої проблеми цієї статті – співвідношення пропаганди та стратегічних комунікацій. Майже загально-визнаним є те, що будь-яка потужна пропагандистська діяльність неможлива без серйозної ідеологічної основи (власне поширенням певної ідеології пропаганда частіше за все і займається). При цьому так само складно ігнорувати той факт, що концептуально «ідеологія» максимально схожа за своєю суттю на наратив – тобто йдеться про великі оповідання, що пояснюють людям картину світу. Відповідно, виникає і запитання, що може викликати досить серйозну дискусію: якщо в основі і пропаганди, і стратегічних комунікацій лежать наративи, то чи дійсно вони відрізняються між собою, чи це лише різні назви одного і того ж явища?

<sup>6</sup> Цікаво, що в РФ студії, присвячені дослідженню наративів, є затребуваними. Тим більше що вони ґрунтуються на великій методологічній базі, створеній ще радянськими (передусім В. Проппом та Ю. Лотманом) і французькими (Паризька семіотична школа) дослідниками. Показово, що один з авторів роботи «Моделі аналізу наративу» [31] Н. Євстігнєєва була співробітницею аналітичного відділу російського «Першого каналу». А сама згадана робота [31] присвячена можливості виявлення в новинних сюжетах «ідеологічної «подкладки» или ее смены в как будто бы нейтральном повествовании». Про «наративність» російської зовнішньої політики кажуть і самі російські дослідники – навіть на шпальтах західних наукових видань (наприклад [33]).



Вочевидь така дискусія буде тривалою, проте, на нашу думку, все ж слід постійно мати на увазі, що хоча обидва процеси мають спільну основу та спільні цілі, ключовою відмінністю є використання принципово різних інструментів їх досягнення.

---

## Проблеми наукових основ дослідження стратегічних комунікацій: у пошуках «методологічної істини»

---

Проблемним залишається ще одне критично важливе питання – науковий супровід процесу розбудови стратегічних комунікацій. Причому як системи загалом, так і її окремих елементів зокрема. Вочевидь ефективне наукове розроблення тематики неможливе в межах пошуку виключно якихось «національних рішень» (що взагалі часто притаманне українським науковим дослідженням), однак можливе в ефективній співпраці з іноземними дослідниками на базі єдиної методологічної основи. Принаймні так це відбувається у більшості наукових дисциплін. Але явно не у сфері стратегічних комунікацій.

У цьому питанні можна виділити декілька ключових підпроблем, з якими стикнуться (та вже стикнулися) українські дослідники у сфері стратегічних комунікацій.

Передусім – надзвичайне «розмивання» поняття стратегічні комунікації частиною європейських академічних дослідників<sup>7</sup>. На противагу американським фахівцям<sup>8</sup>, які досить чітко артикулюють місце стратегічних комунікацій у загальній системі національної безпеки та тісно пов'язують його із сектором безпеки та оборони держави, європейські фахівці часто намагаються розповсюдити цей термін на сфери, які, вочевидь, не мають нічого спільного зі стратегічними комунікаціями.

Проведений автором статті моніторинг європейських наукових журналів та дисертаційних

досліджень за ключовим словом «стратегічні комунікації» майже не виявив релевантних посилань чи робіт. А навіть там, де таке словосполучення зустрічається, у переважній кількості випадків воно стосується питань, які до класичних стратегічних комунікацій не мають жодного відношення (відсилаючи читача переважно до комунікативних стратегій бізнесу, великих корпорацій, медичного сектору, агробізнесу та неурядових структур і називаючи будь-яке комунікування із зовнішнім світом «стратегічними комунікаціями»).

У питанні про особливості підходів європейських дослідників до поняття «стратегічні комунікації», не можна оминати неоднозначну роль європейського наукового профільного журналу *International Journal of Strategic Communication* (який можна вважати одним із найбільш цитованих профільних журналів із цієї тематики). Дійсно, більшість матеріалів, які там друкуються, не звертаються до проблеми стратегічних комунікацій у контексті бізнес-процесів або схожих сторонніх тем. Щоправда, тут ми стикаємось з іншою проблемою – там стратегічні комунікації розглядають як діяльність, що притаманна передусім громадським організаціям, великим міждержавним структурам тощо.

Таке розширення поля трактування обумовлене не в останню чергу тим, що одна з найбільш часто цитованих європейськими науковцями робота [8] Д. Хольтцаузен (*Derina Holtzhausen*)<sup>9</sup> пропонує оперувати таким поняттям «стратегічні комунікації» (яке, щоправда, запропоноване іншою групою дослідників [18, 27]): «Стратегічні комунікації – це цілеспрямоване використання комунікацій організацією для виконання її місії»<sup>10</sup>. З огляду на високий рівень популярності дослідження [18], не дивно, що саме воно стало одним із парадигмальних бачень стратегічних комунікацій передусім серед європейських дослідників. А за такого широкого визначення до сфери стратегічних комунікацій включають взагалі будь-які комунікативні дії, в т. ч. – у бізнес-середовищі [12] або навіть серед терористів (швидше «тероризм як стратегічна комунікація» [16]).

---

<sup>7</sup> Однак переважна більшість британських фахівців дотримується американського підходу до стратегічних комунікацій.

<sup>8</sup> Щоправда, маємо чесно визнати, що «ключове коло» публічних досліджень з цього питання в США досить вузьке, а більшість праць, які й донині активно цитуються різноманітними дослідниками, належать до періоду 2009–2011 рр.

<sup>9</sup> Тривалий час була одним із редакторів журналу *International Journal of Strategic Communication*.

<sup>10</sup> Слід зазначити, що сьогодні це визначення піддається ґрунтовній критиці (наприклад [38]).

В українських реаліях ці «нестандартні» підходи до дослідження сфери стратегічних комунікацій додатково ускладнюються ще однією критичною обставиною, яка часто залишається «за дужками», проте врахування якої є критично важливим для подальших вітчизняних досліджень загалом: значна кількість тих, хто сьогодні в нашій країні намагається безпосередньо долучитися до розбудови системи стратегічних комунікацій, вийшли з бізнес-середовища. У цьому сенсі цікавим з точки зору популяризації проблематики (що, безумовно, є важливим, проте методологічно (а отже, і на практиці) цілком неправильним) вбачається те розуміння стратегічних комунікацій, яке в нього закладають, наприклад, автори роботи [38].

Звичайно, сама концепція науки та наукового знання передбачає змагальність ідей і постійного випробовування парадигм «на цілісність». Але тут хотілося б навести думку одного з дослідників стратегічних комунікацій Х. Нотсхафта (*Howard Nothhaft*), висловлену ним щодо панівних сьогодні в Європі концептуальних підходів (хоча більшою мірою йшлося про проблеми згаданого вище журналу *International Journal of Strategic Communication*) до дослідження стратегічних комунікацій (вочевидь, ця думка більш ніж відповідає й українським реаліям): «Можна вітати мирне співіснування суперечливих постулатів як знак толерантності, однак виведення з обігу неправильних чи надто складних теорій є джерелом прогресу» [13, 73].

Проблема двозначного тлумачення стратегічних комунікацій з позицій «широких» підходів характерна і для інших країн (у цьому сенсі показово, як поняття «стратегічні комунікації» використовується в роботі [20]), на що звертають увагу й інші дослідники (наприклад К. Гуерерро-Кастро): «В еру пост-9/11, стратегічні комунікації стали терміном, що використовується у сотнях дисциплін, псевдодисциплін та професій. Він використовується як повторюваний та корисний концепт, який свідчить про те, що проект включає в себе «розумне мислення», планування та координацію й інтенсивно використовується у маркетингу, бізнесі, *PR* та багатьох інших сферах. Але чи так само розуміють цей сенс стратегічних комунікацій у цих різних сферах? Як ці сфери взагалі можуть розвивати стратегічні комунікації? Чи має взагалі сенс цей концепт у всіх цих сферах?» [6, 4].

Насправді те, що можна умовно назвати «державними стратегічними комунікаціями» (використовуючи не як поняття чи самостійний термін, а виключно як словосполучення, що тимчасово відділяє «класичні» стратегічні комунікації від всіх інших «підходів») є значно більш складним та поліаспектним явищем, ніж все те, з чим може стикатися бізнес-сектор (або будь-які інші недержавні та неурядові організації). Для бізнес-середовища основні зусилля сконцентровані на питанні вироблення єдиної центральної лінії комунікативної компанії (яку за масштабами можна порівняти з нарративом лише для дійсно транснаціональних компаній), тоді як несуперечливість меседжів чи проблема координації роботи різних підрозділів бізнес-структури є разовою проблемою, що може бути подолана «вольовим рішенням» керівника.

На протигагу цьому державний апарат як об'єкт скоординованого управління є значно складнішим. Наявність структур різної підпорядкованості, складні внутрішні моделі прийняття рішень, часто – відсутність достатньої кількості професіоналів з комунікацій у державних структурах, практично неможливість віддавати обов'язкові до виконання накази для всіх структур з єдиного центру, сама політична та управлінська культура, притаманна бюрократичному апарату, – все це ті перепони, які постійно супроводжують (і вочевидь – супроводжуватимуть) державні стратегічні комунікації (в т. ч. в Україні).

Чітка артикульованість, а відтак і зрозумілість (швидше оманлива) ключових складових стратегічних комунікацій призводить до того, що значна кількість людей вважає себе експертами з цього питання, не бачачи у формуванні дієвих стратегічних комунікацій чогось принципово складного. Окремі «експерти» взагалі пропонують підійти до стратегічних комунікацій як до звичайного бізнес-процесу. Ці складності адекватного розуміння проблеми характерні не лише для України, а й для таких держав, як США. Найбільш точно і сутнісно про це сказала професор Р. Брукс (*Rosa Brooks*), яка дала з цього приводу важливий коментар під час профільних слухань з питань стратегічних комунікацій у Комітеті збройних сил при Палаті представників США: «Одне із вражень [про стратегічні комунікації в державному секторі], що це просто. Це схоже на продаж содової. Ви хочете мати можливість легко показувати успіх чи невдачу. Ви бажаєте легко кількісно оцінити результат.

Проте в контексті національної безпеки та цілей зовнішньої політики — це не содова. Це значно складніше. Людські відносини (*people's bundles*, дослівно — вузол, в'язка) та культурні контексти (*cultural assumptions*) дуже-дуже різні. Часові межі для досягнення успіху значно, значно більші. Ви не кажете про збільшення продажів протягом року чи двох. Це надзвичайно складно виміряти. Те, що ви робите, — це швидше мистецтво, ніж наука» [1].

Вочевидь, якщо ми дійсно хочемо більш чітко та таргетизовано оперувати поняттям «стратегічні комунікації», то слід чесно визнати: у їх класичному розумінні стратегічні комунікації є терміном, який може застосовуватися виключно до діяльності, якою займається держава, але не бізнес-структури (чи будь-які інші сторонні організації).

Також маємо визнати, що для українських реалій наукового супроводу розбудови стратегічних комунікацій ситуація складається неоднозначно. З одного боку, безпекові виклики змушують українських дослідників активно включатись у нову сферу досліджень та шукати рішення в інтересах національної безпеки. З іншого боку, в цьому питанні вони будуть практично позбавлені істотної науково-методичної підтримки іноземних колег.

Тож фактично українські дослідники опиняються у ситуації, коли їм самотійно доведеться шукати відповіді на багато питань застосування (та концептуального обґрунтування) стратегічних комунікацій, особливо в умовах прямого зіткнення зі значно потужнішою державою.

---

## **Розбудова системи стратегічних комунікацій в Україні: основні проблемні напрями**

---

Сьогодні ми перебуваємо на важливому етапі — формування моделі побудови системи стратегічних комунікацій, але до самої побудови системи повноцінно ще навіть не приступили.

Великим блоком проблем, пов'язаних із формуванням в Україні дієвої системи стратегічних комунікацій, є чітке розуміння її складових. У чин-

ному нормативно-правовому полі ця проблема частково вирішена через визначення у Воєнній доктрині: «Стратегічні комунікації — це скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави — публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» [40]. При начебто надзвичайно чіткому та ясному визначенні, що досить точно окреслює коло структур, які мають бути безпосередньо задіяні в системі стратегічних комунікацій, виникають постійні спроби розширити коло учасників цієї системи (наприклад, за рахунок включення в неї всіх урядових структур). На нашу думку, це зробить систему недієвою і занадто «важкою» для прийняття необхідних рішень.

На разі центральна (чи, швидше, — першочергова) проблема для цих державних стратегічних комунікацій — навіть не вироблення того самого нарративу (гранд- чи малого), а проблема ефективної координації суб'єктів стратегічних комунікацій у різнорівневих системах із власною ієрархією, системою прийняття рішень, традиціями та навіть цілями. І основне завдання держави (принаймні — на нинішньому етапі) — забезпечити єдність дій цих структур у межах єдиного вектора діяльності. Ця координація має включати як загальну практичну координацію дій, так і створення тієї самої системи єдиних меседжів, що не суперечать один одному.

Наше ключове завдання — це навіть не почати все швидко та інтенсивно «будувати», а провести хоча б реальний аудит наших можливостей і зрозуміти, як ця система має виглядати в конкретних політико-адміністративних умовах. Насправді останнє ігнорувати вкрай складно, адже характер державного управління, політична та управлінська культура, сама політична модель держави досить істотно впливають на забезпечення системної взаємодії органів влади, щоб замість «перетягування каната» та «бігу наввипередки» вони працювали спільно.

Тут слід чітко зрозуміти, що на інструментальному рівні ефективна система стратегічних комунікацій — це передусім однозначна формалізована модель взаємодії відомств, їх оперативна співкоординація для утвердження певного нарративу. Останній формується не лише виключно силами самої держави, однак у тісному контексті із широким спектром представників суспільства: науковцями, експертами, громадськими

активістами тощо. Тому питання будівництва системи стратегічних комунікацій – це питання саме координації.

Складною та неоднозначною залишається проблема підготовки фахівців як за конкретними елементами стратегічних комунікацій (публічна дипломатія, інформаційно-психологічні операції, військові зв'язки з громадськістю), так і, що не менше важливо, фахівців, які здатні розробляти плани компаній зі стратегічних комунікацій та ефективно їх реалізовувати. Останнє потребує достатньо ґрунтовних знань не лише про специфіку кожного конкретного елемента стратегічних комунікацій, але й про сферу державного управління загалом, механізми координації дер-

жавних установ та здатність налагоджувати ефективний зв'язок з недержавними суб'єктами.

Таким чином, найближчим часом ключовими проблемами розбудови системи стратегічних комунікацій в Україні будуть проблеми налагодження дієвої та ефективною координації, вироблення узгодженого бачення концепції стратегічних комунікацій, створення повноцінного та довгострокового механізму підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій в Україні, а також розвиток ефективного наукового супроводу стратегічних комунікацій через розбудову їх чіткої та дієвої концепції для практичного використання державними органами в інтересах національної безпеки.

### Список використаних джерел

1. *Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication and Information Operations since 9/11: Hearing before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities of the Committee on Armed Services House of Representatives*, 112 Cong. [Електронний ресурс] // H.A.S.C. – 2011. – 12 July. – No. 112–49. – ); Режим доступу : <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-112hhr67796/pdf/CHRG-112hhr67796.pdf>
2. *Al-Qaeda's "Single Narrative" and Attempts to Develop Counter-Narratives: The State of Knowledge* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.icct.nl/download/file/Schmid-Al-Qaeda's-Single-Narrative-and-Attempts-to-Develop-Counter-Narratives-January-2014.pdf>
3. *Tsvetov Anton*. After Crimea: Southeast Asia in Russia's Foreign Policy Narrative // *Contemporary Southeast Asia*. – 2016. – Vol. 38, No. 1. – P. 55–80.
4. *Hamilton Bean*. Review on "Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell. Washington, DC, Georgetown University Press, 2012. 288 pp. Paper, // *Political Science Quarterly*. – Winter 2013/2014. – No 128. – P. 4; ProQuest Central, p. 780.
5. *Neate Col Mark C*. The Battle of the Narrative [Електронний ресурс]. – Режим доступу : : [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sam/battle\\_of\\_narrative\\_neate.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sam/battle_of_narrative_neate.pdf)
6. *Guerrero-Castro Cristian E*. Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://connections-qj.org/article/strategic-communication-security-national-defense-proposal-interdisciplinary-approach>
7. *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* [Електронний ресурс]. P. 226. – Режим доступу : [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp1\\_02.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf)
8. *Holtzhausen Derina, Zerfass Ansgar*. The Routledge Handbook of Strategic Communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://books.google.com.ua/books?id=C42LBQAAQBAJ&pg=PA483&lpg=PA483&dq=%22Terrorism+as+strategic+communication%22&source=bl&ots=X9Oq\\_hqIsF&sig=DZByYXoTZ\\_xtu9fdJ9DFLGmdlDk&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewjrz\\_fuxL7MAhXC8ywKHbGWDtcQ6AEITAB#v=onepage&q=%22Terrorism%20as%20strategic%20communication%22&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=C42LBQAAQBAJ&pg=PA483&lpg=PA483&dq=%22Terrorism+as+strategic+communication%22&source=bl&ots=X9Oq_hqIsF&sig=DZByYXoTZ_xtu9fdJ9DFLGmdlDk&hl=en&sa=X&ved=0ahUKewjrz_fuxL7MAhXC8ywKHbGWDtcQ6AEITAB#v=onepage&q=%22Terrorism%20as%20strategic%20communication%22&f=false)
9. *Dimitriu G. R*. Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan // *Public Relations Review*. – 2012. – № 38. – P. 195–207.
10. *FM 3-24 "COUNTERINSURGENCY" FINAL DRAFT* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fas.org/irp/doddir/army/fm3-24fd.pdf>
11. *FM 3-24 «Insurgencies and countering insurgencies* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-24.pdf>
12. *Steyn Gerhard Bütschi Benita*. Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom. // *Journal of Communication Management*. – 2006. – Vol. 10, Is. 1. – P. 106–109.
13. *Nothhaft Howard*. A Framework for Strategic Communication Research: A Call for Synthesis and Consilience // *International Journal of Strategic Communication*. – 2016. – Vol. 10, Is. 2. – P. 69–86.
14. *Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures. Field Manual* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fas.org/irp/doddir/army/fm3-13-2003.pdf>
15. *Jones Jeffrey B*. Strategic Communication and Combatant Commander [Електронний ресурс] / [Jeffrey B. Jones, Daniel T. Kuehl, Daniel Burgess and Russell Rochte]. – Режим доступу : <https://www.google.com.ua/url?sa=t&r>

16. *Falkheimer Jesper*. Crisis communication and terrorism: the Norway attacks on 22 July 2011 // Corporate Communications: An International Journal. – 2011. – Vol. 19, Is. 1. – P. 52–63.
17. *Joint Publication 3-13.2* [Електронний ресурс] // Psychological Operations. – 07 January 2010. – Режим доступу : <https://fas.org/irp/doddir/dod/jp3-13-2.pdf>
18. *Hallahan Kirk, Holtzhausen Derina, Betteke van Ruler, Verčič Dejan & Sriramesh Krishnamurthy* Defining Strategic Communication // International Journal of Strategic Communication. – 2007. – P. 3–35.
19. *Rowland L., Tatham S.* Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/119385/.../2010\\_08.pdf](http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/119385/.../2010_08.pdf)
20. *Loginova Uliana*. Four Essays on Strategic Communication [Електронний ресурс] / Columbia University. – 2012. – Режим доступу : <https://academiccommons.columbia.edu>
21. *Mastering the Narrative* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://globalcenter.org/wp-content/uploads/2013/03/Feb2013\\_CT\\_StratComm.pdf](http://globalcenter.org/wp-content/uploads/2013/03/Feb2013_CT_StratComm.pdf)
22. *NATO Strategic Communication: More to be Done?* / Steve Tatham, Rita Le Page; National Defence Academy of Latvia Center for Security and Strategic Research [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.academia.edu/6808986/NATO\\_Strategic\\_Communication\\_More\\_to\\_be\\_done](http://www.academia.edu/6808986/NATO_Strategic_Communication_More_to_be_done)
23. *Paul Christopher*. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. – PRAEGER, 2011. – 240 p.
24. *Peter W. Chiarelli and Stephen M. Smith*. Learning from Our Modern Wars: The Imperatives of Preparing for a Dangerous Future // Military Review. – September-October 2007.
25. *Report of the Defense Science Board Task Force on Managed information dissemination* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>
26. *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication 2004* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA428770.pdf>
27. *Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication 2007* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA476331.pdf>
28. *Report of the House Armed Services Committee on the National Defense Authorization Act for Fiscal Year, 2012* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.congress.gov/112/crpt/hrpt78/CRPT-112hrpt78.pdf>
29. *Strategic communications and national strategy*. Chatham House Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/International%20Security/r0911stratcomms.pdf>
30. *Strategic communications and the spectrum of conflict* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a488153.pdf>
31. *Yarmie Michael S.*, Lieutenant Colonel. The communications bridge: planning and implementing strategic communications for Operation enduring freedom and beyond [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA415793>
32. *U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/state/natstrat\\_strat\\_comm.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/state/natstrat_strat_comm.pdf)
33. *Баровська А.* Стратегічні комунікації: досвід НАТО / А. Баровська // Стратегічні пріоритети. – 2015. – №1. – С.147–152.
34. *Весняна Академія НАТО в Університеті* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mobility.univ.kiev.ua/?p=434&lang=uk>
35. *Енциклопедія постмодернізму* / за ред. Ч.Е.Вінквіста та В.Е.Тейлора. – К. : Вид-во «Основи», 2003. – 503 с.
36. *Евстигнеева Н.В., Оберемко О.А.* Модели анализа нарратива // Человек. Сообщество. Управление. – 2007. – № 4. – С. 95–107.
37. *Померанцев П.* Кремлёвские зазеркальные войны [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.theguardian.com/global/2015/apr/10/kremlin-hall-of-mirrors-peter-pomerantsev-long-read-russian-translation>
38. *Стратегічні комунікації* : [словник] / Т.В. Попова, В.А. Ліпкан ; за заг. ред. В.А. Ліпкана. – К. : ФОП О.С. Ліпкан, 2016. – 400 с.
39. *Турчинов і Столтенберг підписали дорожню карту Програми партнерства зі стратегічних комунікацій* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.112.ua/polityka/turchynov-i-stoltenberh-pidpysaly-dorozhniu-kartu-prohramy-partnerstva-zi-stratehichnykh-komunikatsii-259965.html>
40. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України* : Указ Президента України №555/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>

## References

1. *Ten Years On: The Evolution of Strategic Communication and Information Operations since 9/11: Hearing before the Subcommittee on Emerging Threats and Capabilities of the Committee on Armed Services House of Representatives*, 112 Cong. (12 July 2011). H.A.S.C., 112–49,. Retrieved from <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-112hhrg67796/pdf/CHRG-112hhrg67796.pdf> [in English].
2. *Al-Qaeda's "Single Narrative" and Attempts to Develop Counter-Narratives: The State of Knowledge*. Retrieved from <http://www.icct.nl/download/file/Schmid-Al-Qaeda's-Single-Narrative-and-Attempts-to-Develop-Counter-Narratives-January-2014.pdf> [in English].
3. *Tsvetov; Anton*. (2016). After Crimea: Southeast Asia in Russia's Foreign Policy Narrative. *Contemporary Southeast Asia*, 38:1, 55–80 [in English].
4. *Hamilton, Bean*. (2013/2014). Review on "Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell. Washington, DC, Georgetown University Press, 2012. 288 pp. Paper, \$29.95." *Political Science Quarterly*, Winter, 128, 4; ProQuest Central, pg. 780 [in English].
5. *Neate*, Col Mark C. The Battle of the Narrative. Retrieved from [http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sam/battle\\_of\\_narrative\\_neate.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/sam/battle_of_narrative_neate.pdf) [in English].
6. *Guerrero-Castro*, Cristian E. Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach. Retrieved from <http://connections-qj.org/article/strategic-communication-security-national-defense-proposal-interdisciplinary-approach> [in English].
7. *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*. Retrieved from [http://www.dtic.mil/doctrine/new\\_pubs/jp1\\_02.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf) [in English].
8. *Holtzhausen, Derina, Zerfass Ansgar*. The Routledge Handbook of Strategic Communication. Retrieved from [https://books.google.com.ua/books?id=C42LBQAAQBAJ&pg=PA483&lpg=PA483&dq=%22Terrorism+as+strategic+communication%22&source=bl&ots=X9Oq\\_hqIsF&sig=DZByYXoTZ\\_xtu9fdJ9DFLGMdIDk&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjrz\\_fuxL7MAhXC8ywkHbGWDtcQ6AEIITAB#v=onepage&q=%22Terrorism%20as%20strategic%20communication%22&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=C42LBQAAQBAJ&pg=PA483&lpg=PA483&dq=%22Terrorism+as+strategic+communication%22&source=bl&ots=X9Oq_hqIsF&sig=DZByYXoTZ_xtu9fdJ9DFLGMdIDk&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjrz_fuxL7MAhXC8ywkHbGWDtcQ6AEIITAB#v=onepage&q=%22Terrorism%20as%20strategic%20communication%22&f=false) [in English].
9. *Dimitriu, G.R.* (2012). Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan. *Public Relations Review*, 38, 195–207 [in English].
10. *FM 3-24 "Counterinsurgency"* Final draft. Retrieved from <http://fas.org/irp/doddir/army/fm3-24fd.pdf> [in English].
11. *FM 3-24 "Insurgencies and countering insurgencies"*. Retrieved from <https://fas.org/irp/doddir/army/fm3-24.pdf> [in English].
12. *Steyn, Gerhard Bütschi Benita* (2006). Theory on strategic communication management is the key to unlocking the boardroom. *Journal of Communication Management*, 10:1, 106 – 109 [in English].
13. *Nothhaft, Howard* (2016). A Framework for Strategic Communication Research: A Call for Synthesis and Consilience. *International Journal of Strategic Communication*, 10:2, 69–86 [in English].
14. *Information Operations: Doctrine, Tactics, Techniques, and Procedures*. Field Manual. Retrieved from <http://fas.org/irp/doddir/army/fm3-13-2003.pdf> [in English].
15. *Jeffrey B. Jones, Kuehl, Daniel T., Burgess, Daniel Rochte Russell*. Strategic Communication and Combatant Commander. Retrieved from <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi23YO14afMAhXTbZoKHc67ACUQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.au.af.mil%2Fau%2Fawc%2Fawcgate%2Ffjq%2F1839.pdf&usq=AFQjCNE5CaJK0mLyISTM7lALW431JW7Xog-&sig2=KMOgX79Rz8m0-HY4TySM0w> [in English].
16. *Falkheimer Jesper*. Crisis communication and terrorism: the Norway attacks on 22 July 2011 // Corporate Communications: An International Journal. – 2011. –Vol. 19, Is. 1. – P. 52–63. [in English].
17. *Joint Publication 3-13.2. Psychological Operations* (07 January 2010). Retrieved from <https://fas.org/irp/doddir/dod/jp3-13-2.pdf> [in English].
18. *Hallahan, Kirk, Holtzhausen, Derina, Ruler, Betteke van, Verčič, Dejan & Krishnamurthy, Sriramesh*. (2007). *Defining Strategic Communication*, *International Journal of Strategic Communication*, 3–35 [in English].
19. *Rowland, L., Tatham, S.* Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It? Retrieved from [http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/119385/.../2010\\_08.pdf](http://mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/119385/.../2010_08.pdf) [in English].
20. *Loginova, Yuliana*. (2012). Four Essays on Strategic Communication. Columbia University. Retrieved from <https://academiccommons.columbia.edu> [in English].
21. *Mastering the Narrative*. Retrieved from [http://globalcenter.org/wp-content/uploads/2013/03/Feb2013\\_CT\\_StratComm.pdf](http://globalcenter.org/wp-content/uploads/2013/03/Feb2013_CT_StratComm.pdf) [in English].
22. *NATO Strategic Communication: More to be Done?* In Tatham, Steve, Le Page, Rita National Defence Academy of Latvia Center for Security and Strategic Research. Retrieved from [http://www.academia.edu/6808986/NATO\\_Strategic\\_Communication\\_More\\_to\\_be\\_done](http://www.academia.edu/6808986/NATO_Strategic_Communication_More_to_be_done) [in English].
23. *Christopher, Paul*. (2011). Strategic Communication: origins, concept, and current debates. PRAEGER [in English].

24. Chiarelli, Peter W. and Smith, Stephen M. (2007). Learning from Our Modern Wars: The Imperatives of Preparing for a Dangerous Future. *Military Review*, September-October [in English].
25. Report of the Defense Science Board Task Force on Managed information dissemination. Retrieved from <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf> [in English].
26. Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication 2004. Retrieved from <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA428770.pdf> [in English].
27. Report of the Defense Science Board Task Force on Strategic Communication 2007. Retrieved from <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA476331.pdf> [in English].
28. Report of the House Armed Services Committee on the National Defense Authorization Act for Fiscal Year, 2012. Retrieved from <https://www.congress.gov/112/crpt/hrpt78/CRPT-112hrpt78.pdf> [in English].
29. Strategic communications and national strategy. Chatham House Report. Retrieved from <https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/public/Research/International%20Security/r0911stratcomms.pdf> [in English].
30. Strategic communications and the spectrum of conflict. Retrieved from <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a488153.pdf> [in English].
31. Yarmie, Michael S., Lieutenant Colonel. The communications bridge: planning and implementing strategic communications for Operation enduring freedom and beyond. Retrieved from <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA415793> [in English].
32. U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication. Retrieved from [http://www.au.af.mil/au/awc/awegate/state/natstrat\\_strat\\_comm.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awegate/state/natstrat_strat_comm.pdf) [in English].
33. Barovska, A. (2015). Stratehichni komunikatsii: dosvid NATO. [Strategic communication: NATO's experience] *Stratehichni priorytety – Strategic priorities*, 1, 147–152 [in Ukrainian].
34. Vesnyana Akademiya NATO v Universyteti [NATO Spring Academy at the University]. Retrieved from <http://mobility.univ.kiev.ua/?p=434&lang=uk> [in Ukrainian].
35. Vinkvista Ch.E. Teylora V.E. (Eds). (2003). Entsyklopediya postmodernizmu [Encyclopedia of postmodernism]. Kyiv: Vyd-vo «Osnovy» [in Ukrainian].
36. Evstyhneeva, N.V., Oberemko O.A. (2007). Modeli analiza narrativa [Models of narrative analysis]. *Chelovek. Soobshhestvo. Upravlenie – People. Community. Management.*.- #4.- S.95-107 [in Russian].
37. Pomerancev, P. Kremljovskie zazerkalnye vojny [The Kremlin looking-glass war]. Retrieved from <http://www.theguardian.com/global/2015/apr/10/kremlin-hall-of-mirrors-peter-pomerantsev-long-read-russian-translation> [in Russian].
38. Popova, T.V., Lipkan, V.A. (2016). Stratehichni komunikatsii. Slovnyk [Strategic communications. Dictionary]. – Kyiv: FOP O.S. Lipkan [in Ukrainian].
39. Turchynov i Stoltenberh pidpysaly dorozhnyu kartu Prohramy partnerstva zi stratehichnykh komunikatsiy [Turchynov and Stoltenberg signed a road map for partnership Programme in strategic communications] Retrieved from <http://ua.112.ua/polityka/turchynov-i-stoltenberh-pidpysaly-dorozhniu-kartu-prohramy-partnerstva-zi-stratehichnykh-komunikatsii-259965.html> [in Ukrainian].
40. Ukaz Prezydenta Ukrayiny 555/2015 «Pro rishennya Rady natsionalnoyi bezpeky i oborony Ukrayiny vid 2 veresnya 2015 roku «Pro novu redaktsiyu Voyennoyi doktryny Ukrayiny» [The decree of the President of Ukraine #555/2015 «On the decision of the Council of national security and defense of Ukraine of September 2, 2015 «About new edition of the Military doctrine of Ukraine»]. Retrieved from <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443> [in Ukrainian].