

УДК 35.075:659.4(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-17-47-56>

Ільченко-Сюйва Леся, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Ilchenko-Syuyva Lesya, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Andriy Meleshevych Kyiv-Mohyla School of Governance at National University «Kyiv-Mohyla Academy»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8433-562X>

Кілієвич Олександр, доцент, доцент Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Kiliievych Oleksandr, Associate Professor, Associate Professor of the Andriy Meleshevych Kyiv-Mohyla School of Governance at National University «Kyiv-Mohyla Academy»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3418-5464>

Рябцев Геннадій, доктор наук з державного управління, професор, професор Києво-Могилянської школи врядування імені Андрія Мелешевича Національного університету «Києво-Могилянська академія»; професор Академічного департаменту соціальних наук Європейського гуманітарного університету

Riabtsev Gennadii, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Andriy Meleshevych Kyiv-Mohyla School of Governance at National University «Kyiv-Mohyla Academy»; Professor of the Academic Department of Social Sciences, European Humanities University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3478-825X>

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ДОКАЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДЕМОКРАТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ: ДОСВІД УКРАЇНИ

STRATEGIC COMMUNICATIONS FOR STRENGTHENING EVIDENCE-BASED POLICYMAKING AND DEMOCRATIC RESILIENCE IN POLYCRISIS: THE CASE OF UKRAINE

Анотація. У статті комплексно досліджено роль стратегічних комунікацій (StratCom) як трансформаційної управлінської інновації в системі суспільного врядування. Автори зосереджуються на здатності StratCom виступати «містком» між виробленням доказової політики (evidence-based policymaking), та завданнями демократичної стійкості в умовах тривалої глобальної полікризи. На прикладі України, яка протистоїть екзистенційним викликам гібридної агресії, проаналізовано процес переходу від реактивного інформування до проактивного управління смислами.

У дослідженні детально оцінено структурне впровадження інструментів StratCom у стратегічне управління, бюджетування та оцінювання політики. Автори доводять, що комунікація перестає бути допоміжною функцією, перетворюючись на наскрізний елемент вироблення владних рішень. Використовуючи емпіричні дані індикаторів GovTech Світового банку, аналіз функціонування екосистеми «Дія», платформи DREAM та системи ProZorro, у статті

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

*Corresponding author



продемонстровано, як цифровізовані механізми зворотного зв'язку та системи соціального моніторингу в реальному часі перетворюють громадську думку на безпосереднє джерело даних для оперативного коригування державної політики.

Особливу увагу приділено етичним та інституційним викликам: ризикам «інституційної захопленості» (political capture), проблемі медіаплюралізму в умовах воєнного стану та потребі в управлінні знаннями (Knowledge Management). Автори обґрунтовують необхідність інституціоналізації StratCom через створення державних репозиторіїв успішних практик та впровадження механізмів «інституційної наступності», що унеможливляють ерозію експертизи при політичних ротаціях. Підсумовано, що сучасна модель стратегічних комунікацій слугує інноваційним метарівнем публічного управління, що забезпечує синергію між даними, ціннісними орієнтирами суспільства та демократичною легітимністю. Стаття містить конкретні рекомендації для органів державної влади щодо розвитку систем превентивної комунікації (prebunking), підвищення когнітивної стійкості населення та переходу до повноцінного медіаплюралізму у повоєнний період.

Ключові слова: стратегічні комунікації, суспільне врядування, доказова політика, демократична стійкість, вироблення політики, стратегічне управління, управління змінами, бюджетування, публічні інвестиції, моніторинг та оцінювання політики.

Abstract. This paper provides a comprehensive analysis of strategic communications (StratCom) as a transformative managerial innovation within public governance. The authors examine the capacity of StratCom to bridge evidence-based policymaking and democratic resilience amid prolonged global polycrisis. Utilizing Ukraine as a critical case study of a nation facing existential hybrid threats, the research analyses the evolution from reactive administrative informing to proactive narrative management.

The study evaluates the structural integration of StratCom into strategic planning, fiscal budgeting, and public investment monitoring frameworks, arguing that communication is no longer an ancillary function but a foundational pillar of the policymaking cycle. By leveraging empirical data from World Bank GovTech indicators and analyzing the functionality of the Dija ecosystem, the DREAM restoration platform, and the ProZorro system, the paper demonstrates how digitized feedback loops and real-time social listening assets translate public opinion into actionable data for rapid policy recalibration.

Furthermore, the paper addresses critical institutional challenges, including the risks of political capture, the complexities of maintaining media pluralism during martial law, and the imperative of implementing Knowledge Management (KM) systems. The authors advocate for the institutionalization of StratCom through the creation of national repositories of best practices and the establishment of "institutional continuity" mechanisms designed to prevent the erosion of professional expertise during political rotations. The research concludes that an integrated StratCom model functions as an innovative metadata layer in public administration, essential for ensuring synergy between data, societal values, and democratic legitimacy. The paper offers actionable policy recommendations for enhancing cognitive security, scaling prebunking initiatives, and developing a roadmap for transitioning toward robust media pluralism in the post-war period.

Keywords: strategic communications, public governance, evidence-based policy, democratic sustainability, policy making, strategic management, change management, budgeting, public investment, policy monitoring and evaluation.

Постановка проблеми. Сучасний глобальний контекст визначається станом постійної турбулентності, дедалі частіше окреслюваним як «полікриза» (polycrisis). Вона супроводжується масштабними загрозами дезінформації та суттєвим зниженням суспільної довіри до державних інституцій. У цих умовах стратегічні комунікації (StratCom) у сфері публічного врядування трансформуються з допоміжного інформаційного інструменту на ключову управлінську інновацію. Вони виступають необхідним структурним «містком» між доказовою політикою (evidence-based policymaking), що спирається на аналіз даних, та її сприйняттям суспільством.

Такий теоретичний зсув засвідчує, що сучасне державне управління не може ефективно функціонувати, спираючись виключно на вертикальні, односторонні моделі інформування. В епоху фрагментованих цифрових «інформаційних бульбашок» та маніпуляцій, посилених штучним інтелектом, неспроможність державних інституцій забезпечити когнітивну безпеку прямо перешкоджає реалізації структурних реформ.

Інформаційний вакуум, що виникає через недостатню інтеграцію складних політичних рішень (макроекономічних коригувань, заходів у сфері охорони здоров'я чи управління критичною інфраструктурою) у загальнонаціональний комунікаційний простір, миттєво використовується деструктивними суб'єктами. Застосовуючи технології deep-fake, автоматизовані бот-мережі та інструменти обчислювальної пропаганди, вони поширюють паніку та підривають підтримку державної політики. Як наслідок, навіть найбільш обґрунтовані рішення ризикують бути відкинутими суспільством, якщо вони не підкріплені розвинутою наративною архітектурою, здатною трансформувати вузькоспеціалізовані дані у зрозумілі громадянам цінності. У цьому контексті стратегічні комунікації стають інноваційним метарівнем суспільного врядування, що забезпечує синергію між даними, суспільним розумінням та демократичною легітимністю.

Особливої ваги ці процеси набувають в умовах традиційної та гібридної війни, де інформаційний простір перетворюється на кінетичний вимір конфлікту. Когнітивна сфера громадян стає головною ціллю ворожих інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на дезінтеграцію суспільства та розрив зв'язку між населенням і державою. Традиційні інструменти зв'язків із громадськістю виявляються неефективними перед загрозою ідеологічної диверсії. Відтак, для забезпечення інформаційного суверенітету як ключового чинника виживання, система публічного управління має впроваджувати комплексні моделі, що інтегрують аналітику даних, поведінкову психологію та моніторинг у реальному часі. Для України, яка протистоїть повномасштабній гібридній та конвенційній агресії, стратегічні комунікації остаточно перейшли з площини адміністративного супроводу у вимір фундаментального стовпа національної безпеки, демократичної стійкості та цифрових інновацій у врядуванні.

Метою статті є визначення на прикладі України ролі стратегічних комунікацій у зміцненні доказової політики й демократичної стійкості та розроблення рекомендацій щодо їх інституціоналізації, адресованих органам влади.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- оцінити роль стратегічних комунікацій як інноваційної управлінської практики у виробленні доказової політики, бюджетуванні та управлінні державними інвестиціями, системах моніторингу та оцінювання державної політики, зокрема в умовах криз і воєнних викликів;
- визначити внесок стратегічних комунікацій у зміцнення демократичної стійкості та протидію дезінформації, включаючи використання інструментів публічної дипломатії, національного брендингу та проактивної інформаційної діяльності;
- обґрунтувати напрями інституціоналізації стратегічних комунікацій для зміцнення доказової політики, гарантування інформаційного суверенітету, а також формування суспільної довіри до органів державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські та іноземні дослідники дедалі частіше розглядають еволюцію стратегічних комунікацій (StratCom) як визначальний чинник інституційної стійкості держави. Науковий дискурс засвідчує: традиційний бюрократичний підхід, де комунікації відводять другорядну роль на фінальних етапах політичного циклу, є системною помилкою. Такий підхід не лише гальмує демократичний розвиток, а й послаблює підтримку державної політики з боку громадян [1]. Відтак, державна інформаційна політика має трансформуватися з «обслуговуючої» функції на дієвий інструмент зміцнення національної безпеки, усунення комунікаційних розривів та відновлення суспільної довіри.

Для наукової концептуалізації важливо розмежовувати StratCom та публічну дипломатію, які часто ототожнюють в академічних працях. Якщо публічна дипломатія фокусується на трансляції

нарративної суб'єктності держави зовнішнім аудиторіям, то стратегічні комунікації є інструментом внутрішнього врядування. Вони забезпечують синхронізацію дій, даних та повідомлень на всіх рівнях державного управління. Об'єднуючим елементом цих напрямів є концепт когнітивної безпеки – здатності держави захищати ментальний простір громадян від деструктивних впливів. У межах теорії керованої стійкості (resilience theory) це розглядається не лише як пасивний захист, а як здатність системи адаптуватися та ефективно функціонувати в умовах постійної турбулентності [2].

У відповідь на сучасні виклики стратегічні комунікації дедалі частіше трактуються як міждисциплінарний, орієнтований на досягнення місії процес, що охоплює макро-, мезо- та мікрорівні управління [3]. Ця парадигмальна зміна тісно пов'язана з безпековим виміром: переходом від реактивного реагування до інституціоналізованих механізмів протидії дезінформації [4]. Захисна функція доповнюється інноваційними практиками брендингу, які дозволяють державам, що перебувають під екзистенційною загрозою, перейти від ролі «пасивних жертв» до статусу активних суб'єктів глобального демократичного спротиву [5]. Як підтверджують європейські медіадослідження, в умовах криз стратегічні комунікації набувають нового змісту: здатність інституцій утримувати домінування в інформаційному просторі стає безпосередньою передумовою демократичної підзвітності та суспільної згуртованості [6].

Сучасні дослідження також акцентують на важливості довгострокових циклів комунікаційного управління. Аналітики наголошують, що методи стратегічного передбачення дозволяють розглядати комунікацію не як допоміжну функцію, а як активний інструмент досягнення цілей державної політики [7]. Такий підхід забезпечує ефективну взаємодію влади та суспільства, де ключовими факторами довіри стають відчутні регуляторні зміни [8]. На відміну від ієрархічного планування, ці моделі базуються на дорадчих механізмах і підході «знизу вгору» (bottom-up). Порівняльні дослідження підтверджують: саме залучення зацікавлених сторін є головним механізмом реалізації демократичного потенціалу державної політики та забезпечення цілісності нарративів у складних управлінських мережах [9].

Зрештою, рівень довіри громадян визначається сприйняттям здатності уряду здійснювати політику, що ґрунтується на доказах (evidence-based policy) [10]. Для України, яка протистоять повномасштабній гібридній та конвенційній агресії, стратегічні комунікації стали критичним елементом національної безпеки, демократичної стійкості та цифрової трансформації державного управління.

Виклад основного матеріалу. Стратегічні комунікації як інноваційна парадигма суспільного врядування. Впровадження цієї парадигми вимагає фундаментальної зміни управлінської логіки: від реактивного інформування та традиційного PR до проактивного управління смислами та ведення нарративної боротьби. В оновленій системі комунікація стає органічним наскрізним елементом формування політики на всіх її етапах, а не лише фінальним інструментом популяризації ухвалених рішень. Такий підхід формує двосторонній вектор взаємодії, де ключовою інновацією є перехід від урядового монологу до системного діалогу та громадянської участі.

У цій парадигмі стратегічні комунікації виступають механізмом зворотного зв'язку, що трансформує інституційну спроможність на «соціальний капітал». Завдяки отриманню та аналізу «соціальних даних» влада має змогу верифікувати доказову політику (evidence-based policy), забезпечуючи її відповідність суспільним запитам та нівелюючи розрив між технократичними розрахунками й очікуваннями громадян. На відміну від стандартного інформування, стратегічні комунікації формують архітектуру когнітивної безпеки, узгоджуючи складні владні рішення з ціннісними орієнтирами суспільства. Це є критично важливим для збереження демократичної легітимності та інформаційного суверенітету в умовах глобальної полікризи.

Емпіричним підтвердженням цього підходу є діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки [11] й Центру протидії дезінформації [12]. Ці інституції трансформували традиційні адміністративні процедури на інтегровану систему використання відкритих джерел інформації (OSINT) та узгодження державних нарративів, синхронізуючи урядову комунікацію з протоколами кризового реагування. В українських реаліях воєнного часу сформувалася унікальна

модель, що поєднує обмеження, зумовлені воєнним станом, зі збереженням демократичного публічного дискурсу. Такі механізми забезпечують розвиток державної «психологічної оборони», перетворюючи оперативні дані на ресурс суспільної стійкості до ворожих впливів.

Зміцнення доказової політики через комунікацію. Ефективне врядування потребує здатності перекладати складні аналітичні моделі та економічні закономірності зрозумілою для суспільства мовою. Стратегічні комунікації спрощують спеціалізований дискурс без втрати змістової глибини, забезпечуючи результативну взаємодію із зацікавленими сторонами. Важливою складовою цього процесу є багатоканальний зворотний зв'язок, що інтегрує соціологічні дані, моніторинг медіа та Big Data. Такий підхід сприяє легітимзації експертного знання та відновленню довіри до аналітичних обґрунтувань як дієвої протидії популізму.

В українській практиці інституціоналізація прямих механізмів збору даних стала наслідком швидкої цифровізації послуг. Міжнародне визнання України як лідера цифрової трансформації державного сектору [13; 14] підтверджується високим рівнем залученості громадян: частка користувачів електронних послуг сягає 59 %, а портал «Дія» охоплює близько 48 % аудиторії [15; 16]. У цих умовах опитування в застосунку «Дія» функціонують як «громадянський сенсор» у режимі реального часу. Це надає мільйонам громадян можливість безпосередньо впливати на вироблення державної політики – від символічних рішень до стратегічних ініціатив національної безпеки.

Таким чином, громадська думка трансформується на безпосереднє джерело даних для державного управління, що забезпечує швидке реагування на суспільні запити та суттєво підвищує обґрунтованість владних рішень.

Застосування стратегічних комунікацій у бюджетуванні та управлінні публічними інвестиціями. Стратегічні комунікації як управлінська інновація найбільш рельєфно проявляються у сферах бюджетування та управління публічними інвестиціями. Традиційно розподіл ресурсів і формування середньострокових бюджетних рамок функціонували як закриті технократичні системи. Складні кількісні показники – співвідношення державного боргу до ВВП, фіскальні мультиплікатори чи динаміка амортизації капітальних витрат – залишалися поза межами розуміння широкого загалу.

Стратегічні комунікації трансформують цю модель, перетворюючи державний бюджет із суто бухгалтерського інструменту на динамічний наратив національного розвитку, базований на доказах. В умовах екзистенційного конфлікту та радикальної невизначеності бюджетні компроміси стають особливо болісними, оскільки уряди змушені спрямовувати лівову частку ресурсів на оборону, скорочуючи видатки на соціальну інфраструктуру чи відновлення. За відсутності належного комунікаційного супроводу такі вимушені кроки провокують суспільне невдоволення, скептицизм та зниження рівня демократичної підзвітності.

Яскравим прикладом ефективною комунікаційної стратегії стала кампанія з просування військових облігацій через екосистему «Дія» [17]. Комунікаційна модель сервісу вдало поєднала інвестиційну мотивацію громадян із ціннісними наративами підтримки Сил оборони та деокупації. Зокрема, іменування облігацій назвами тимчасово окупованих міст перетворило фінансовий інструмент на символ національної стійкості, де кожен внесок артикулювався як прямий крок до деокупації територій.

Аналогічний підхід продемонстрували платформи ProZorro.Продажі [18] та DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [19]. Завдяки публічним інформаційним панелям для відстеження коштів міжнародних донорів та бюджетів відновлення, держава трансформувала складні аудиторські звіти в інтуїтивно зрозумілий інструмент суспільного контролю. Така наративна архітектура не лише ефективно нейтралізувала дезінформаційні кампанії щодо нецільового використання допомоги, а й зміцнила довіру до механізмів розподілу інвестицій.

Інтеграція прозорих комунікаційних механізмів у процеси оцінювання інвестицій створює потужний запобіжник проти корупційних спекуляцій та економічних диверсій. Поєднання детальної фінансової звітності з адресними кампаніями дозволяє перетворити економічні показники на

спільну громадянську місію, трансформуючи платників податків на активних співучасників економічної стійкості держави. Врешті-решт, фінансова прозорість стає не лише технічною вимогою, а дієвим інструментом демократичної стійкості та міжнародної довіри.

Застосування стратегічних комунікацій у моніторингу та оцінюванні політики. Інноваційний потенціал стратегічних комунікацій найповніше розкривається у модернізації систем моніторингу й оцінювання публічної політики. Традиційні підходи до цього процесу переважно ґрунтувалися на ретроспективному аналізі формалізованих показників, що фіксувалися лише після завершення окремих етапів державних програм. В умовах високої динаміки безпекового середовища та стрімких суспільних трансформацій така модель є недостатньо ефективною, оскільки обмежує здатність влади своєчасно ідентифікувати проблемні точки або коригувати курс політики.

Стратегічні комунікації розширюють горизонт моніторингу шляхом інтеграції кількісних індикаторів з інструментами постійного зворотного зв'язку, аналізом інформаційного простору та цифровими платформами взаємодії. Це дозволяє органам влади оцінювати не лише формальний ступінь досягнення цілей, а й суспільне сприйняття політики, рівень інституційної довіри та латентні комунікаційні ризики.

Інституційним втіленням цього підходу є цифрова екосистема «Дія» [20]. Опитування в застосунку та на порталі «ВзаємоДія» стали дієвим механізмом оперативного отримання зворотного зв'язку. Хоча такі цифрові інструменти не замінюють репрезентативні соціологічні дослідження, вони функціонують як «громадянський сенсор», що дозволяє владі в режимі реального часу враховувати реакцію активної частини суспільства під час реалізації конкретних ініціатив.

Важливим прикладом інтеграції принципів підзвітності у процеси моніторингу є платформа DREAM [19]. Вона забезпечує прозорий доступ до даних про проекти відбудови, джерела фінансування та етапи виконання робіт. Такий формат взаємодії трансформує пасивне спостереження на постійний громадський контроль, залучаючи до нього органи місцевого самоврядування, міжнародних партнерів та інститути громадянського суспільства. Аналогічну функцію виконує система ProZorro [21] разом із громадською платформою Dozorro [22], де поєднання цифрового моніторингу з механізмами громадського нагляду суттєво мінімізує ризики неефективного використання ресурсів.

У сфері протидії дезінформації ключову роль відіграють Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки та Центр протидії дезінформації [11; 12]. Їхня діяльність із постійного моніторингу інформаційного простору, аналізу кампаній ворожого впливу та оцінки суспільних настроїв дозволяє державним органам превентивно коригувати комунікаційну політику, підвищуючи стійкість громадян до інформаційних загроз. Додатковим аналітичним ресурсом для оцінювання результативності політики слугують регулярні соціологічні дослідження, які дедалі частіше використовуються як інструмент верифікації ефективності державних комунікацій.

Таким чином, стратегічні комунікації трансформують моніторинг та оцінювання з ретроспективної адміністративної процедури на безперервний цикл отримання, аналізу та використання знань. Синтез цифрових платформ, механізмів партисипації (участі), відкритості даних та соціологічного моніторингу створює фундамент для адаптивного, підзвітного та орієнтованого на потреби громадян суспільного врядування.

Посилення демократичної стійкості в умовах невизначеності. Формування стійкої демократії вимагає переходу від реактивного спростування дезінформації до проактивного зміцнення імунітету суспільства – превентивної комунікації (prebunking) [23]. Цей підхід ефективно реалізують такі інституції, як Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки і Центр протидії дезінформації, що здійснюють системну нейтралізацію ворожих наративів.

Показовим прикладом превентивної дії стало завчасне оприлюднення розвідданих щодо підготовки операцій «під чужим прапором», що нівелювало їхній інформаційний ефект ще до початку реалізації. Такий підхід не лише мінімізує ризики, а й зміцнює згуртованість через

інклюзивні державні наративи, що об'єднують суспільство навколо базових цінностей. У цьому контексті довіра до інституцій стає нематеріальним активом національної безпеки, що потребує статусу стратегічного пріоритету державної політики.

Для глобальної проєкції демократичної стійкості Україна вдалася до інноваційного брендингу. Кампанія Be Brave Like Ukraine [24] змінила міжнародне сприйняття держави – від образу «пасивної жертви» до статусу активного суб'єкта демократичного спротиву. Подальша ініціатива Spend With Ukraine [25] логічно доповнила цей образ, інтегруючи міжнародну солідарність з підтримкою української економіки, що формує додатковий ресурс стабільності в умовах війни.

Виклики інституціоналізації стратегічних комунікацій. Процес інституціоналізації StratCom нерідко наштовхується на опір традиційних бюрократичних структур, для яких комунікація залишається технічною функцією, а не стратегічним інструментом врядування. Це породжує етичні дилеми, зокрема складність розмежування державних стратегічних комунікацій та політичного піару правлячих еліт. Яскравою ілюстрацією цієї дискусії є полеміка навколо телемарафону «Єдині новини», де експертне середовище застерігає щодо ризиків монополізації інформаційного простору та звуження медіаплюралізму [26].

Критичним ризиком для воюючої держави є «інституційна захопленість» (political capture) [27]. Коли державний апарат обслуговує короткострокові інтереси дієвців, відбувається ерозія його функцій: трансляція об'єктивних даних підміняється маніпулятивним формуванням порядку денного. Це створює парадокс: інституції, покликані зміцнювати демократичну стійкість, самі стають джерелом когнітивних спотворень.

Така вразливість призводить до «негативного відбору» кадрів: інтелектуально незалежні експерти уникають держслужби, побоюючись інструменталізації своєї фаховості. Для подолання цієї тенденції необхідно трансформувати StratCom із ситуативного інструменту на елемент «інституційної пам'яті». Відповідно до концепції управління знаннями (Knowledge Management) [28], сталість системи залежить не від збереження конкретних персоналій, а від здатності держави кодифікувати успішні практики в доступні протоколи та цифрові репозитарії. Це перетворює кризовий досвід на загальнодоступний управлінський ресурс, що гарантує спадкоємність політики під час політичних трансформацій.

Серед інших викликів – цифровий розрив, який посилює нерівність у доступі до державних послуг залежно від віку чи місця проживання [16; 29]. З огляду на це, стратегічним завданням держави є забезпечення того, щоб тимчасові обмеження інформаційного контролю, виправдані воєнним станом, не стали постійними інструментами обмеження свободи слова та медіаплюралізму в післявоєнний період.

Висновки. В умовах глобальної невизначеності стратегічні комунікації виходять за межі технологічного інструментарію, перетворюючись на фундаментальну інновацію публічного врядування. Вони виконують роль інтелектуального «містку», який перетворює сухі дані доказової політики на зрозумілі суспільству смисли, мінімізуючи вплив гібридних загроз та зміцнюючи стійкість демократичних інституцій.

Досвід України засвідчує, що стратегічні комунікації є дієвим механізмом легітимації експертного знання. Синтез цифрових екосистем та систем зворотного зв'язку робить комунікацію ключовим інструментом верифікації доказовості владних рішень, інтегруючи науково обґрунтовану політику в загальну архітектуру демократичної підзвітності.

Відтак, стратегічні комунікації доцільно розглядати не як допоміжну функцію інформування, а як інституціоналізований процес, вбудований у цикли формування, моніторингу та оцінювання політики. Для України в контексті тривалої воєнної та повоєнної трансформації розвиток StratCom має стати невід'ємним компонентом зміцнення національної безпеки та запорукою здатності держави впроваджувати ефективну доказову політику.

Водночас український досвід має значення, що виходить за межі національного контексту. Україна демонструє, як інтеграція технологій GovTech у систему стратегічних комунікацій трансформує громадян із пасивних споживачів інформації на активних суб'єктів демократичного

процесу. Таким чином, вітчизняна модель «цифрової демократичної стійкості» може слугувати прототипом для модернізації систем врядування в інших державах, які прагнуть підвищити резильєнтність до гібридних загроз, зберігаючи при цьому принципи підзвітності та відкритості.

На підставі результатів дослідження пропонується впровадити такі заходи:

- Кабінету Міністрів України: розробити та схвалити Стратегію розвитку стратегічних комунікацій у системі державного управління на 2027–2032 рр., інтегрувавши комунікаційні механізми в усі етапи циклу вироблення політики; включити показники ефективності StratCom до ключових індикаторів (KPI) діяльності центральних органів виконавчої влади;
- Міністерству культури України: масштабувати програми медіаграмотності, зокрема для вразливих груп населення (літні люди, мешканці віддалених, звільнених територій); розробити методичні рекомендації з упровадження інструментів превентивної комунікації (prebunking) для підвищення когнітивної стійкості суспільства;
- Міністерству розвитку громад та територій України: ініціювати розгортання цифрових платформ для діалогу між владою, громадами та міжнародними донорами щодо пріоритетів відновлення; запровадити регулярне використання аналізу суспільних настроїв як бази для коригування політики регіонального розвитку;
- Міністерству цифрової трансформації України: розширити функціонал цифрових інструментів громадської участі на базі екосистеми «Дія»; інтегрувати технології автоматизованого аналізу соціальних даних до систем моніторингу реалізації державної політики;
- Міністерству фінансів України: забезпечити комунікаційний супровід бюджетного процесу на всіх його етапах; впровадити відкриті інтерактивні панелі даних для пояснення логіки бюджетних рішень, джерел фінансування та результативності реалізації бюджетних програм, включаючи використання міжнародної допомоги;
- Національному агентству України з питань державної служби: актуалізувати професійні стандарти держслужби через включення компетентностей у сфері StratCom, аналізу даних та кризового менеджменту; впровадити обов'язкові програми підвищення кваліфікації з питань цифрової демократії та протидії дезінформації. Крім того, забезпечити розвиток систем управління знаннями (Knowledge Management) через створення єдиного державного репозиторію успішних комунікаційних протоколів та впровадити механізми «інституційної наступності» для гарантування професійної експертизи комунікаційних підрозділів незалежно від політичних ротацій;
- Центру протидії дезінформації при РНБО України: створити інтегровану систему раннього виявлення інформаційних загроз із застосуванням штучного інтелекту; формалізувати міжвідомчу координацію цивільних та безпекових органів щодо реагування на інформаційні кризи. Додатково – розробити «дорожню карту» поступового переходу від режиму воєнної централізації інформаційного простору до моделі повноцінного медіаплюралізму після скасування воєнного стану, з дотриманням балансу між національною безпекою та демократичними свободами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Macnamara J. Strategic Communication and Public Policy: A Major Gap and Opportunity for Research, Practice, and Democracy. *International Journal of Strategic Communication*. 2025. P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2572076> (дата звернення: 22.06.2026).
2. Mapping European Countries' Resilience to Cognitive Warfare / C. M. Dalban, E. Coman, V. Bătrănu-Pințea et al. *Administrative Sciences*. 2026. Vol. 16, no. 3. P. 160. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci16030160>.
3. Latkovska I. Strategic Communication and Its Application in Public Administration in Latvia. In: *Media and Society, 2023. Proceedings of Scientific Papers = Mediji un sabiedrība, 2023. Rakstu krājums*. Riga: University of Latvia, 2024. P. 40–51. DOI: <https://doi.org/10.22364/ms23.05>.
4. Сацук Г. М. Еволюція стратегічних комунікацій сектору безпеки та оборони України як інструменту протидії інформаційним загрозам. *Політичне життя*. 2025. № 3. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2025.3.13>.
5. Ekman I., Nilsson P.-E. Ukraine's Information Front: Strategic Communication during Russia's Full-Scale Invasion of Ukraine. FOI-R-5451-SE. 2023. 97 p. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14115.22569>.

6. Pérez-Curiel C., Domínguez-García R., Baptista J. P. Strategic Communication and Democratic Resilience in the European Union: Journalism, Citizens and the Geopolitics of Narrative. *Journalism and Media*. 2025. Vol. 6 (3). P. 123. DOI: <https://doi.org/10.3390/journalmedia6030123>.
7. Сивак Т. В., Гончарук Н. Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 3. С. 105–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.16>.
8. State Policy in the Field of Strategic Communications in the Modern System of International Security: European Integration Dimension / V. Zahurska-Antoniuk, A. Myroshnychenko, O. Pustovy et al. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. Vol. 47 (4). P. 558–569. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2025.44>.
9. Pegan A., Lovec M. Public communication and strategic planning: the case of EU Cohesion Policy. *Journal of European Integration*. 2026. Vol. 48 (4). P. 667–688. DOI: <https://doi.org/10.1080/07036337.2025.2537360>.
10. Strengthening National Evidence-Informed Policymaking Ecosystems: Lessons from Seven European Countries. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/855c5286-en> (дата звернення: 22.06.2026).
11. Центр протидії дезінформації. URL: <https://cpd.gov.ua/>
12. SPRAVDI – Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL: <https://spravdi.org/>
13. Україна серед лідерів GovTech у рейтингу Світового банку. *Мінцифри: офіц. сайт*. 2025, 26 грудня. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-sered-lideriv-govtech-u-reytnhu-svitovoho-banku> (дата звернення: 22.06.2026).
14. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide (English) / J. R. Vasconcelos, C. Dener, H. Nii-Aponsah et al. Prosperity Insight Series. Washington, D.C.: World Bank Group, 2025. 26 p. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099121725193511608>
15. 59% of Ukrainians use government e-services, UNDP-backed study finds. UNDP Press Releases. 2026, 23 Jan. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/59-ukrainians-use-government-e-services-undp-backed-study-finds> (дата звернення: 22.06.2026).
16. Public opinion on state electronic services in Ukraine in 2025. *Kyiv International Institute of Sociology*. 2026, 26 Jan. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=1582> (дата звернення: 22.06.2026).
17. Військові облигації в Дії. URL: <https://militarybonds.dia.gov.ua/> (дата звернення: 22.06.2026).
18. Прозорро.Продажі – система онлайн-аукціонів з продажу та здачі в оренду майна. URL: <https://prozorro.sale/about/> (дата звернення: 22.06.2026).
19. DREAM – система управління публічними інвестиціями. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення: 22.06.2026).
20. Дія – державні послуги онлайн. URL: <https://plan2.dia.gov.ua/> (дата звернення: 22.06.2026).
21. Prozorro: Публічні закупівлі України. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (дата звернення: 22.06.2026).
22. DOZORRO: Громадський контроль держзакупівель. *Моніторинговий портал DoZorro*. URL: <https://dozorro.org/> (дата звернення: 22.06.2026).
23. Prebunking with Google. *Google*. 2025. URL: <https://prebunking.withgoogle.com/uk> (дата звернення: 22.06.2026).
24. Vakulin V. Bravery is the Ukrainian culture code. *Banda Agency*. 2022, 14 May. URL: <https://bandaagency.com/article/Bravery-is-the-Ukrainian-culture-code> (дата звернення: 22.06.2026).
25. Spend With Ukraine. URL: <https://www.spendwithukraine.com/> (дата звернення: 22.06.2026).
26. Держдеп США згадав єдиний телемарафон у звіті щодо порушення прав людини в Україні. *Інститут масової інформації*. 2024, 24 квіт. URL: <https://imi.org.ua/news/derzhdep-ssha-zgadav-yedyniy-telemarafon-u-zviti-shhodo-porushennya-prav-lyudyu-v-ukrayini-i60909> (дата звернення: 22.06.2026).
27. Dragomir M. Control the Money, Control the Media: How Government Uses Funding to Keep Media in Line. *Journalism*. 2018. Vol. 19, no. 8. P. 1131–1148. DOI: <https://doi.org/10.1177/1464884917724621>.
28. Dalkir K. Knowledge Management in Theory and Practice. 4th ed. Cambridge: MIT Press, 2023. 398 p. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi75/0055909.pdf> (дата звернення: 22.06.2026).
29. Opinions and views of the population of Ukraine on state electronic services: Analytical Report for 2025. UNDP Publications. Kyiv, 2026. 55 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-01/undp-eng-e-services-use-2025.pdf> (дата звернення: 22.06.2026).

REFERENCES

1. Macnamara, J. (2025). Strategic Communication and Public Policy: A Major Gap and Opportunity for Research, Practice, and Democracy. *International Journal of Strategic Communication*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2572076> [in English].
2. Dalban, C. M., Coman, E., Bătrănu-Pințea, V., Anton, M., Para, I., & Mazuru, L. I. (2026). Mapping European Countries' Resilience to Cognitive Warfare. *Administrative Sciences*, 16(3), 160. <https://doi.org/10.3390/admsci16030160> [in English].
3. Latkovska, I. (2024). Strategic Communication and Its Application in Public Administration in Latvia. In: *Media and Society, 2023. Proceedings of Scientific Papers = Mediji un sabiedrība, 2023. Rakstu krājums*, University of Latvia, Riga, 40–51. <https://doi.org/10.22364/ms23.05> [in English].
4. Sashchuk, H. M. (2025). Evoliutsiia stratehichnykh komunikatsii sektoru bezpeky ta oborony Ukrainy yak instrumentu protydiv informatsiinykh zahrozam [Evolution of Strategic Communications in Ukraine's Security and Defense Sector as

- a Tool for Countering Information Threats]. *Political life*, (3), 103–108. <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17920> [in Ukrainian].
5. Ekman, I. & Nilsson, P.-E. (2023). *Ukraine's Information Front: Strategic Communication during Russia's Full-Scale Invasion of Ukraine*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14115.22569> [in English].
 6. Pérez-Curiel, C., Domínguez-García, R., & Baptista, J. P. (2025). Strategic Communication and Democratic Resilience in the European Union: Journalism, Citizens and the Geopolitics of Narrative. *Journalism and Media*, 6(3), 123–138. <https://doi.org/10.3390/journalmedia6030123> [in English].
 7. Syvak, T.V., Goncharuk N.T. (2024). Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia u sferi publichnoho upravlinnia [Innovative Approaches to Strategic Management in the Field of Public Administration in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia – The State and the Regions. Series: Public Management and Administration*, (3), 105–113. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.3.16> [in Ukrainian].
 8. Zahurska-Antoniuk, V., Myroshnychenko, A., Pustovy, O. et al. (2025). State Policy in the Field of Strategic Communications in the Modern System of International Security: European Integration Dimension. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 47(4), 558–569. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.44> [in English].
 9. Pegan, A., & Lovec, M. (2026). Public communication and strategic planning: the case of EU Cohesion Policy. *Journal of European Integration*, 48(4), 667–688. <https://doi.org/10.1080/07036337.2025.2537360> [in English].
 10. OECD/European Commission. (2025). Strengthening National Evidence-Informed Policymaking Ecosystems: Lessons from Seven European Countries, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/855c5286-en> [in English].
 11. Tsentr protydyi dezinformatsii [Center for Countering Disinformation]. *cpd.gov.ua*. Retrieved from <https://cpd.gov.ua/en/> [in Ukrainian].
 12. SPRAVDI – Centre for Strategic Communications and Information Security. *spravdi.org*. Retrieved from <https://spravdi.org/en/> [in Ukrainian].
 13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025, December 26). Ukraina sered hlobalnykh lideriv GovTech u reitynhu Svitovoho banku [Ukraine among global GovTech leaders in the World Bank Index]. *thedigital.gov.ua*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/news/progress/ukrayina-sered-lideriv-govtech-u-reitynhu-svitovoho-banku> [in Ukrainian].
 14. Vasconcelos, J.R. et al. (2025). *GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide (English)*. Prosperity Insight Series, World Bank Group, Washington, D.C. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/099121725193511608> [in English].
 15. United Nations Development Programme in Ukraine. (2026, January 23). 59% of Ukrainians use government e-services, UNDP-backed study finds. UNDP Press Releases. *www.undp.org*. Retrieved from <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/59-ukrainians-use-government-e-services-undp-backed-study-finds> [in English].
 16. Kyiv International Institute of Sociology. (2026, January 26). Public opinion on state electronic services in Ukraine in 2025. KIIS Reports. *www.kiis.com.ua*. Retrieved from <https://www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=1582> [in English].
 17. Military Bonds in Dija. *militarybonds.dia.gov.ua*. Retrieved from <https://militarybonds.dia.gov.ua/> [in Ukrainian].
 18. Prozorro.Sale – State e-Auction System for Sale and Lease Property. *prozorro.sale*. Retrieved from <https://prozorro.sale/en/about/> [in Ukrainian].
 19. DREAM – Public Investment Management System. *dream.gov.ua*. Retrieved from <https://dream.gov.ua/> [in Ukrainian].
 20. Dija – Government Services Online. *plan2.dia.gov.ua*. Retrieved from <https://plan2.dia.gov.ua/> [in Ukrainian].
 21. Prozorro: Public Procurement of Ukraine. *prozorro.gov.ua*. Retrieved from <https://prozorro.gov.ua/en> [in Ukrainian].
 22. DoZorro: Public Control of Public Procurement. *dozorro.org*. Retrieved from <https://dozorro.org/> [in Ukrainian].
 23. Google. (2025). Prebunking with Google. *prebunking.withgoogle.com*. Retrieved from <https://prebunking.withgoogle.com/uk> [in English].
 24. Vakulin, V. (2022). Bravery is the Ukrainian culture code. *Banda Agency*. 2022, 14 May. *bandaagency.com*. Retrieved from <https://bandaagency.com/article/Bravery-is-the-Ukrainian-culture-code> [in English].
 25. Spend With Ukraine. Retrieved from <https://www.spendwithukraine.com/> [in English].
 26. Institute of Mass Information. (2024, April 14). Derzhdep SShA zghadav edynyi telemarafon u zviti shchodo porushennia prav liudyny v Ukraini [The US State Department mentioned the Edynyi Telemarafon in a report on human rights violations in Ukraine]. *imi.org.ua*. Retrieved from <https://imi.org.ua/news/derzhdep-ssha-zgadav-yedynyj-telemarafon-u-zviti-shhodo-porushennya-prav-lyudyny-v-ukrayini-i60909> [in Ukrainian].
 27. Dragomir, M. (2018). Control the Money, Control the Media: How Government Uses Funding to Keep Media in Line. *Journalism*, 19(8), 1131–1148. <https://doi.org/10.1177/1464884917724621> [in English].
 28. Dalkir, K. (2023). *Knowledge Management in Theory and Practice* (4th ed.). MIT Press [in English].
 29. United Nations Development Programme in Ukraine. (2026, January 21). Opinions and views of the population of Ukraine on state electronic services: Analytical Report for 2025. UNDP Publications, Kyiv, Ukraine. *www.undp.org*. Retrieved from <https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-public-opinion-state-electronic-services-ukraine-2025> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (25.06.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (20.09.2026);

Опубліковано / Published (10.10.2026)