

УДК 316.77:351/354

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4\(9\)-780-789](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-780-789)

Іваницька Ольга Михайлівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, тел.: (044) 204-92-18, <https://orcid.org/0000-0001-5505-8849>

Архипова Євгенія Олександрівна кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики управління, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», <https://orcid.org/0000-0002-1640-1488>

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЕРЖАВИ ТА ЇХ СКЛАДОВІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВІЙН

Анотація. У статті розглядаються стратегічні комунікації та їх складові в умовах гібридних війн. Обґрунтовано актуальність дослідження стратегічних комунікацій через зростаючу роль інформаційного впливу як можливого інструменту дестабілізації з боку протилежної сторони. Показано, що стратегічні комунікації є одним із найважливіших інструментів державного управління. Вказані складові стратегічних комунікацій, до яких належать інформаційна політика держави, дипломатична, громадська та військова комунікація. Наголошено на необхідності формування єдиної державної комунікаційної стратегії, що здатна забезпечити координацію дій та взаємодію між органами влади, суспільством і міжнародними партнерами.

Досліджено підходи до визначення стратегічних комунікацій в міжнародних та вітчизняних нормативно-програмних документах. Запропоновано авторське визначення стратегічних комунікацій як системи стратегічних рішень, дій, операцій, які в сукупності дають синергетичний ефект і спрямовані на скоординоване залучення органів влади та громадськості у продуктивну взаємодію щодо додання загроз, викликів і ризиків, а також сприяння реалізації безпекових довгострокових і тактичних цілей, планів і програм уряду з використанням усього можливого комунікативного інструментарію, інформаційних технологій і стратегічного управління.

Підкреслено важливість оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії між комунікаційними елементами. Наведено елементи циклу оцінювання ефективності комунікаційних заходів. Показано значення рефлексивного управління в системі стратегічних комунікацій, яке передбачає адаптацію на основі зворотного зв'язку, самооцінювання, безперервне навчання та вдосконалення, а також маніпулювання противником з метою нав'язування вигідного маніпулятору алгоритму дій.



Запропонований підхід до дослідження стратегічних комунікацій в умовах гібридних загроз може стати основою для удосконалення системи державної стратегічної комунікаційної політики.

Ключові слова: стратегічні комунікації, гібридна війна, концепція стратегічних комунікацій, інформаційна політика, інформаційна безпека, інформаційно-психологічний вплив, дезінформація.

Ivanytska Olha Mykhailivna Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, tel.: +38 (044) 204-92-18, <https://orcid.org/0000-0001-5505-8849>

Arkhypova Yevheniia Oleksandrivna PhD in Philosophy, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Management, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-1640-1488>

STRATEGIC COMMUNICATIONS OF THE STATE AND THEIR COMPONENTS IN THE CONDITIONS OF HYBRID WARS

Abstract. The article explores strategic communications and their components in the context of hybrid warfare. The relevance of studying strategic communications is substantiated by the growing role of informational influence as a possible tool of destabilization from the opposite side. It is demonstrated that strategic communications are among the most important instruments of state governance. The article outlines the key components of strategic communications, including the state's information policy, diplomatic, public, and military communication. Emphasis is placed on the need to develop a unified state communication strategy capable of ensuring coordination of actions and interactions among government bodies, civil society, and international partners.

The article examines approaches to defining strategic communications in both international and national policy documents. An original definition is proposed: strategic communications are viewed as a system of strategic decisions, actions, and operations that collectively generate a synergistic effect and are aimed at coordinated engagement of governmental authorities and the public in productive interaction to counter threats, challenges, and risks, as well as to support the implementation of national security objectives, plans, and programs by utilizing the full range of communicative tools, information technologies, and strategic management.

The importance of evaluating the synergistic effect resulting from the interaction among communication elements is emphasized. The article also presents key elements of the evaluation cycle for communication activities. The role of reflexive control in strategic communications is highlighted, involving adaptation

based on feedback, self-assessment, continuous learning and improvement, as well as manipulation of the adversary in order to impose a favorable course of action.

The proposed approach to studying strategic communications under hybrid threats may serve as a foundation for improving the national system of strategic communication policy.

Keywords: strategic communications, hybrid warfare, strategic communication concept, information policy, information security, informational and psychological influence, disinformation.

Постановка проблеми. Комунікації влади та суспільства мають враховувати сучасні тенденції не лише в сфері застосування сучасних інформаційних технологій, а й в психології, політології, стратегічного публічного управління. У сучасному світі стратегічні комунікації є одним із найважливіших інструментів державного управління. Особливу значимість набувають теорія та практика реалізації стратегічних комунікацій в умовах ведення гібридної війни, що напрочуд актуально в контексті збройно-інформаційної війни між Україною та Росією. Система стратегічних комунікацій має сприяти забезпеченню національних інтересів України, протидіючи негативним інформаційним впливам, в тому числі з боку країни-агресора, та забезпечувати довіру до держави шляхом вибудовування послідовного системного діалогу із ключовими аудиторіями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундамент дослідження теорії та практики стратегічних комунікацій, інформаційних війн і public relations, в тому числі у публічному управлінні, закладений метром вітчизняної науки Г. Почепцовим. Стратегічні комунікації в контексті гібридних війн та національної безпеки вивчають такі вчені, як В. Ліпкан, Г. Почепцов, Т. Сивак та інші. Л. Хорішко, Б. Юськів, Н. Карпчук, Н. Макаренко, Є. Тихомирова у своїх роботах розкривають політологічний аспект стратегічних комунікацій, досліджуючи їх через призму процесів євроінтеграції та російсько-української війни. Висвітленням питань стратегічних комунікацій, рефлексивного управління та їх застосування в умовах розгортання гібридних війн займались О. Сальнікова, І. Сівоха, А. Іващенко, А. Мельниченко, І. Варжанський та інші.

Мета статті полягає у визначенні складових стратегічних комунікацій і їх еволюції в контексті протидії викликам гібридних війн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематиці стратегічних комунікацій держави присвячено низку наукових праць, які рівною мірою розкривають сутність комунікативних технологій, їх види та практичне використання. Незважаючи на досить велику кількість публікацій, міжнародні та вітчизняні нормативно-програмні документи, поняття «стратегічні комунікації» потребує осучаснення та переосмислення із врахуванням теперішніх реалій.



Розглянемо основні положення ключового документу – Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України (далі – Концепція), прийнятої у 2017 році [1]. В п.2.4. Концепції міститься визначення стратегічних комунікацій, яке наслідують запропоноване в Політиці стратегічної комунікації НАТО (2009) [2] та повторюється в ряді більш пізніх нормативно-правових документів України, зокрема в Доктрині зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України (2020) та Стратегії інформаційної безпеки (2021). Так, в Концепції стратегічні комунікації характеризуються як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави» [1]. Тобто у визначенні фактично перелічені механізми, які можна застосовувати для реалізації цілей держави в комунікативній сфері, водночас саме стратегічний характер такої комунікації підкреслено недостатньо.

Також зауважимо, що в документах НАТО від 2009 року [2] зазначені мінімальні вимоги щодо складових ефективною політики стратегічних комунікацій, а саме: цілі комунікації, ключові принципи, взаємозв'язки між різними напрямками реалізації, а також головні актори та суб'єкти організації, які беруть участь у проведенні політики стратегічних комунікацій із окресленням сфери їх відповідальності. В цьому ж документі застосовано абревіатуру «стратком» («стратегічні комунікації»), яка наразі поширена в науковій літературі й якою також будуть користуватися й автори статті.

Підкреслимо, що означене в документах НАТО коло питань є далеко не повним переліком завдань, які потребують вирішення. Додамо також, що з 2009 року практика розроблення та застосування стратегічних комунікацій значно збагатилася, що потребує більш розгалуженого трактування цього поняття.

Наукове трактування терміну «стратегічні комунікації» має, на наш погляд, охоплювати цілі їх проведення, основних учасників, основні механізми та технології комунікативного процесу. Водночас, важливо підкреслити саме стратегічний характер такої комунікації, що обумовлює необхідність врахування таких ключових елементів стратегії, як місія, ресурси та їх розподіл, синергетичний ефект від реалізації стратегій. Крім того, особливістю будь-якої стратегічної комунікації, якщо йдеться про військову сферу, є прихований характер окремих операцій, зокрема дій щодо маніпулювання противником і долання комунікативних перешкод. Ці структурні елементи стратегічних комунікацій, на нашу думку, мають бути враховані при розробленні правових документів і програм, інструктивних матеріалів і рекомендацій, передусім в системі силових структур і відомств.

У вітчизняній Концепції названо основних суб'єктів стратегічних комунікацій, серед яких структурні підрозділи апарату Міністерства оборони,

Генерального штабу Збройних Сил України та Збройні Сили [1]. Однак в умовах публічності влади та активізації участі громадянського суспільства в прийнятті стратегічних рішень, на наш погляд, обов'язковою стороною страткому є громадяни та їх об'єднання.

На підтвердження цієї тези зазначимо, що в Стратегії інформаційної безпеки 2021 року наголошується проблема недостатньої сформованості системи стратегічних комунікацій, подолання якої є однією із стратегічних цілей Стратегії. При цьому до числа пріоритетних завдань держави віднесено налагодження системного діалогу між публічними органами, громадськістю та ЗМІ та представниками нових медіа [3].

Оскільки одним із завдань побудови страткомів в Концепції визначено «узагальнення та впровадження практик на основі набутого досвіду» [1], важливо ознайомитися з інструктивними матеріалами та документами щодо побудови успішних комунікаційних стратегій в інших країнах, зокрема членів НАТО.

У словнику воєнних термінів силових структур США зазначено, що стратегічні комунікації – цілеспрямовані зусилля уряду США, спрямовані на розуміння та залучення ключових аудиторій для створення, зміцнення або збереження умов, сприятливих для просування інтересів, політики та цілей уряду США шляхом використання скоординованих програм, планів, тем, повідомлень та продуктів, синхронізованих з діями всіх інструментів національної влади [4, с.226].

Зауважимо, що таке трактування терміну «стратегічна комунікація» підкреслює необхідність розуміння цільових аудиторій і поведінки стейкхолдерів, сприяння їх партисипації в політиці просування інтересів уряду США та реалізації їх цілей. Також акцентовано увагу на скоординованості всіх інструментів публічного управління.

Урядова служба комунікації (англійською – Government Communication Service, GSC) Великої Британії визначає стратегічні комунікації як «...вплив на аудиторію задля суспільного блага шляхом мобілізації необхідних ресурсів для досягнення узгоджених цілей. Цей вплив досягається завдяки організаційній єдності, скоординованому використанню всіх наявних комунікаційних інструментів, підкріплених дослідженнями та оформлене у вигляді узгодженої історії та комунікаційних продуктів. Все це викладено в єдиному плані, що реалізується поетапно та проходить належну оцінку» [5, с.3].

Підкреслимо такі оригінальні складові цього визначення: використання усього можливого, апробованого на практиці інструментарію; існування єдиного скоординованого плану з визначеними контрольними точками чи етапами; наявність системи оцінювання дій та їх ефектів на кожному етапі.

Оскільки головна мета страткому – досягнення єдності інтересів уряду та суспільства шляхом їх ефективної взаємодії із застосуванням багатого інструментарію й технологій, що відображають зміни в зовнішньому та



внутрішньому середовищі, вважаємо за доцільне надати таке визначення стратегічним комунікаціям держави в умовах гібридних війн.

Стратегічні комунікації держави – це система стратегічних рішень, дій, операцій, які в сукупності дають синергетичний ефект і спрямовані на скоординоване залучення органів влади та громадськості у продуктивну взаємодію щодо долаття загроз, викликів і ризиків, а також сприяння реалізації безпекових довгострокових і тактичних цілей, планів і програм уряду з використанням усього можливого комунікативного інструментарію, інформаційних технологій і стратегічного управління. В умовах гібридних війн важливим завданням стратегічних комунікацій є побудова і просування наративів в межах єдиної, узгодженої комунікаційної стратегії, що сприятиме формуванню стійкого інформаційного простору, здатного ефективно протидіяти дезінформації та іншим деструктивним інформаційним впливам, зміцнювати довіру громадян до державних інституцій та мобілізувати суспільство навколо спільних цілей. Резюмуючи, можемо навести формулювання мети дій суб'єкта стратегічних комунікацій – «отримати інформаційну перевагу в інформаційному просторі» [6], що можна вважати своєрідною квінтесенцією стратегічних комунікацій держави в умовах гібридних війн.

Кумулятивний результат взаємодії уряду та суспільства (цільової аудиторії), де один каталізатор – влада – посилюється підтримкою всього суспільства або його більшості має забезпечувати синергетичний ефект від реалізації стратегічної комунікації. На наш погляд, у стратегічній комунікації найважливіше і одночасно найважче – це оцінка синергетичного ефекту, впливу комунікації на цільові групи.

У цьому відношенні варто проаналізувати Цикл оцінювання, запропонований Урядовою службою комунікацій Великої Британії у лютому 2024 р. Цикл оцінювання урядових комунікацій (далі – Цикл) орієнтований на безперервне навчання та розвиток і передбачає відображення змін у демографії аудиторії в режимі реального часу за рахунок інтеграції цифрових досягнень. Особливостями Циклу є також дотримання принципу інклюзивності аудиторії та інтеграція з іншими системами оцінювання, такими як фреймворк OASIS (Objectives, Audience, Strategy, Implementation, & Scoring) та модель COM-B (Capability, Opportunity, Motivation, & Behaviour) [7].

Цикл допомагає спеціалістам з комунікацій точно вимірювати вплив всіх типів комунікаційної діяльності на цільову аудиторію, приймати обґрунтовані рішення та шукати ефективні способи вдосконалення. В документі також наведені рекомендації щодо розрахунку рентабельності інвестицій, вимірювання репутації та сегментації цільових груп аналізу.

Згідно із [7], реалізація заходів комунікаційної стратегії може слугувати досягненню трьох цілей комунікаційного впливу: збільшення поінформованості та зміни ставлення до певної події чи процесу; зміна поведінки для реалізації державної політики чи покращення суспільства; активне залучення

або рекрутинг, що передбачає, зокрема, прийняття рішень щодо роботи в урядових структурах та державних установах, волонтерства, військово-цивільного співробітництва тощо. Вимірювання залученості цільової аудиторії на основі Циклу оцінювання GCS може здійснюватися для кожного з цих трьох типів комунікаційного впливу.

Цикл оцінювання ефективності комунікації складається з шести етапів:

1. Inputs (вхідні дані) – планування комунікації на основі досліджень;
2. Outputs (виходи) – визначення того, що отримує цільова аудиторія;
3. Outtakes (відклик, сприйняття аудиторії) – наскільки змінились почуття, переконання та наміри аудиторії в результаті комунікаційної діяльності;
4. Outcomes (результати) – визначення фактичних змін в поведінці аудиторії;
5. Impact (вплив) – оцінювання результатів комунікації з точки зору організації / держави, досягнення цілей політики та KPI;
6. Learning and Innovation (навчання та інновації) – визначення того, що можна використати для покращення комунікаційної діяльності [7].

Найскладніше виміряти рівень збільшення поінформованості суспільства та ступінь зміни ставлення до певних подій, осіб, інституцій, кроків, рішень тощо, оскільки цей спосіб залучення аудиторії не передбачає активних дій аудиторії. Найчастіше для оцінювання таких показників застосовується опитування, глибинне інтерв'ю, хоча такий інструментарій не завжди може відображати реальну картину цих змін. З огляду на вищезазначене, постають три досить складні завдання: по-перше, оцінка ступеня досягнення встановлених цілей; по-друге, верифікація інструментів, що застосовувалися; по-третє, визначення реакції на проведення подібних заходів, тобто рефлексії суспільства.

Важливо, на нашу думку, щоб інструментарій відповідав цілям кампанії та подальшим управлінським крокам, тому набір інструментів має бути якомога більш значимим і апробованим. Також максимально мають бути подолані комунікативні бар'єри: перепони, непорозуміння, спотворення, домінування інтересів особистісних чи певних груп, стереотипи.

Належна увага має бути приділена суб'єктам страткомів. Серед великої кількості причетних до комунікативних процесів юридичних і фізичних осіб варто виділити професіоналів – стратегічних комунікаторів, завданням яких є забезпечити «досягнення вимірюваних результатів та формування довгострокового нарративу уряду» [5]. Вони повинні розуміти аудиторію та поведінку її членів, контекст, в якому працює уряд, а також виявляти довгострокові тенденції, ризики та можливості. Крім того, фахівці-практики мають розглядати діапазон втручань і комунікаційних важелів, які є в їхньому розпорядженні, забезпечуючи вибір найефективніших комбінацій. На підставі реалізації підходу «тестуй і вчись», стратегічні комунікатори мають забезпечити постійне вдосконалення урядових комунікацій [5, с.4].



Зауважимо, що стратегічні комунікації, які виступають «верхівкою айсбергу», тобто оприлюднені та доступні широкому загалу, – це незначна частина всіх дій суб'єктів страткому, що цілком доречно. Скрупульозна робота із контекстами, засвоєними цінностями, змінами ставлення лежить поза межами інформації, доступній громадськості. Йдеться, власне, про рефлексивне управління, яке, як правило, передбачає самооцінку та адаптацію на основі зворотного зв'язку, що відповідає принципам безперервного навчання та вдосконалення, з одного боку, і маніпулювання контрагентом чи противником, нав'язування йому алгоритму дій, які вигідні маніпулятору, з іншого.

Отже, рефлексивне управління в системі стратегічних комунікацій в умовах гібридних війн має явну та приховану частини інструментарію. Переважно явною є, за термінологією А. Мельниченка та І. Варжанського [8], «оборонна» група інструментів, які застосовуються для впливу на свідомість населення союзників при відсічі дій контрагента (противника, ворога, конкурента, члена девіантного чи делінквентного угруповання). Інша група інструментів («наступальні») є переважно прихованою.

Відзначимо, що стратегічні комунікації Міністерства оборони та ЗСУ мають свою специфіку та сферу застосування. Зокрема, як зазначено в Концепції, інформаційні та психологічні операції як складові стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України не застосовуються стосовно громадян України у мирний час (виключення – члени терористичних угруповань та незаконних збройних формувань). В той же час слід зауважити, що в Україні досі відсутній засадничий документ по стратегічним комунікаціям держави в цілому. До прикладу, аналогічний документ давно існує в США (U.S. National Strategy for Public Diplomacy and Strategic Communication, 2007). Разом з тим, важливість розбудови системи стратегічних комунікацій сьогодні є очевидною як для українських державотворців, наукової та фахової спільноти. Позитивні зрушення простежується, зокрема, і через зміну назв (реорганізацію) державних структур. Яскравим прикладом цього є еволюція Міністерства культури, молоді та спорту України (2019) через Міністерство культури та інформаційної політики України (2020) до нинішнього Міністерства культури та стратегічних комунікацій України (2024), а також державної установи «Науковий центр розвитку туризму» в державне підприємство «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки» (zareєстровано в січні 2025 р.). В подальших планах профільного міністерства – створення Експертної ради з питань розбудови в Україні системи державних стратегічних комунікацій [9], тож, можливо, статус державних стратегічних комунікацій України, повноваження суб'єктів, пріоритетні напрями та очікувані результати у сфері реалізації стратегічних комунікацій буде визначено на нормативно-програмному рівні.

Висновки. Стратегічні комунікації є одним із найважливіших інструментів державного управління. Стратегічні комунікації держави можна визна-

чити як систему стратегічних рішень, дій, операцій, які в сукупності дають синергетичний ефект і спрямовані на скоординоване залучення органів влади та громадськості у продуктивну взаємодію щодо долання загроз, викликів і ризиків, а також сприяння реалізації безпекових довгострокових і тактичних цілей, планів і програм уряду з використанням усього можливого комунікативного інструментарію, інформаційних технологій і стратегічного управління. В умовах гібридних війн важливим завданням стратегічних комунікацій є формування стійкого інформаційного простору, здатного ефективно протидіяти деструктивним інформаційним впливам як ззовні, так і з середини країни, та забезпечувати довіру до держави шляхом вибудовування послідовного системного діалогу із громадянами, мас-медіа та іноземними аудиторіями.

Література:

1. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України. Затв. 22.11.2017 № 612. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>
2. NATO Strategic Communication Policy. 2009. URL : <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>
3. Стратегія інформаційної безпеки. Затв. Указом Президента України від 28.12.2021 року № 685/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/685/2021#n14>
4. Department of Defense. *Dictionary of Military and Associated Terms*. 8 November 2010 (As Amended Through 15 February 2016). URL : https://irp.fas.org/doddir/dod/jp1_02.pdf
5. Strategic Communication: MCOM Function Guide. 2021. URL : https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2020/03/Cabinet_Office_Strategic-Communications_Function_Guide.pdf
6. Доктрина «Зі стратегічних комунікацій» Збройних Сил України. 2020. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%.pdf>
7. The GCS Evaluation Cycle. Feb, 2024. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2024/02/2024-02-13-GCS-Evaluation-Cycle-FINAL-OFFICIAL.pdf>
8. Мельниченко А. А., Варжанський І. В. *Окремі аспекти державної інформаційної політики в умовах воєнного стану*. Таврійський науковий вісник. 2022. №6. С.3-16. DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.6.1>
9. Завершено реєстрацію Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. 17.01.2025. URL : <https://mcsc.gov.ua/news/zaversheno-reyestracziyu-czentru-strategichnyh-komunikacij-ta-informacijnoi-bezpeky/>

References:

1. Kontsepsiia stratehichnykh komunikatsii Ministerstva oborony Ukrainy ta Zbroinykh Syl Ukrainy vid 22.11.2017 [Strategic Communications Concept of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine from 2017, Nov. 22]. (n.d). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> [in Ukrainian].
2. NATO Strategic Communication Policy. (2009). Retrieved from <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>
3. Stratehiia informatsiinoi bezpeky. Zatv. Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 28 hrudnia 2021 roku No 685/2021 [Information Security Strategy. Approved by Decree of the President of Ukraine dated December 28, 2021 No. 685/2021]. (n.d). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/685/2021#n14> [in Ukrainian].



4. Department of Defense. *Dictionary of Military and Associated Terms*. 8 November 2010 (As Amended Through 15 February 2016). Retrieved from https://irp.fas.org/doddir/dod/jp1_02.pdf
5. Strategic Communication: MCOM Function Guide. (2021). Retrieved from https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2020/03/Cabinet_Office_Strategic-Communications_Function_Guide.pdf
6. Doktryna “Zi stratehichnykh komunikatsii» Zbroinykh Syl Ukrainy” [Doctrine “On Strategic Communications” of the Armed Forces of Ukraine]. (2020). Retrieved from <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2022/04/%D0%92%.pdf> [in Ukrainian].
7. The GCS Evaluation Cycle. (2024). Government communication service. Retrieved from <https://gcs.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2024/02/2024-02-13-GCS-Evaluation-Cycle-FINAL-OFFICIAL.pdf>
8. Melnychenko A. A., Varzhanskyi I. V. (2022). Okremi aspekty derzhavnoi informatsiinoi polityky v umovakh voiennoho stanu [Certain aspects of the state information policy under the condition of belligerence]. *Tavria Scientific Bulletin*, 6, 3-16. DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.6.1> [in Ukrainian].
9. Zaversheno reiestratsiiu Tsentru stratehichnykh komunikatsii ta informatsiinoi bezpeky [Registration of the Center for Strategic Communications and Information Security has been completed]. (2025). Retrieved from: <https://mcsc.gov.ua/news/zaversheno-reyestracziyu-czentru-strategichnyh-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeky/> [in Ukrainian].