

DOI <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-47-57>

UDC: 316.77:355.43

Гурковський Володимир Ігорович,

доктор наук з державного управління, старший дослідник, перший заступник директора ВГО “Центр досліджень проблем публічного управління”, 03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20, тел: (067) 502 69 00, e-mail: vladimir.gurkovskyy@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2021-5204

Гурковський Владимир Игоревич,

доктор наук по государственному управлению, старший исследователь, первый заместитель директора ВОО “Центр исследований проблем публичного управления”, 03057, г. Киев, ул. Антона Цедика, 20, тел: (067) 502 69 00, e-mail: vladimir.gurkovskyy@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2021-5204

Gurkovskii Volodymyr Igorevich,

Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher, First Deputy Director of the Center for Research in Public Administration Problems, 03057, Kyiv, Str. Antona Tsedika st., 20, tel: (067) 502 69 00, e-mail: vladimir.gurkovskyy@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2021-5204

Соловйов Сергій Григорович,

кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент, докторант кафедри інформаційної політики та цифрових технологій, Національна академія державного управління при Президентіві України, 03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20, тел: (050) 984 64 01, e-mail: solovuyov.post@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6266-0747

Соловьев Сергей Григорьевич,

кандидат наук по социальным коммуникациям, доцент, докторант кафедры информационной политики и цифровых технологий, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины, 03057, г. Киев, ул. Антона Цедика, 20, тел: (050) 984 64 01, e-mail: solovuyov.post@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6266-0747



Solovyov Serhiy Hrigorovych,

Ph.D. in Social Communications, Associate Professor, Doctorate in the Department of Information Policy and Digital Technologies, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 03057, Kyiv, Str. Antona Tsedika 20, tel: (050) 984 64 01, e-mail: solovyov.post@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6266-0747

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ

Анотація. Для підвищення ефективності реформ в умовах інформаційного суспільства необхідно використовувати цифрові платформи. Цифровізація стратегічних комунікацій забезпечить ширші можливості для учасників комунікаційних процесів.

Постає завдання обґрунтувати роль цифровізації стратегічних комунікацій у здійсненні реформ в Україні.

За результатами дослідження 2017 р. стосовно деяких реформ від 16 до 37 % громадян знають і підтримують зміни, а від 30 до 48 % знають про них, але не підтримують певні реформи. Частка громадян, які не володіють інформацією про реформи, становить від 22 до 47 %. Використання стратегічних комунікацій покращить інформування і вплине на ставлення громадян до реформ. У даному разі розглядаємо застосування цифрових форматів стратегічних комунікацій. Під цифровими форматами розумітимемо зокрема е-платформи, в межах яких органи публічної влади оперують інформацією, що впливає на реакцію стейкхолдерів.

Завдання для стратегічних комунікацій полягатиме в залученні підтримки груп впливу; ефективнішому використанні цифрових майданчиків для інтенсифікації комунікації; координації повідомлень органів публічної влади. Цифровізація стратегічних комунікацій виявляється у застосуванні е-ресурсів для організації взаємодії влади, громадян і бізнесу, підвищення ефективності роботи державного механізму для досягнення суспільного розвитку.

Цифровізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні розглядається як розширення потенціалу стратегічних комунікацій за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів. Застосування цифрового підходу в стратегічних комунікаціях (е-ресурси для обговорення ходу реформ, оцінювання результатів, опитування тощо) значно інтенсифікує комунікаційні процеси і сприятиме активнішій участі зацікавлених сторін.

Ключові слова: стратегічні комунікації, реформування, цифровізація, національна мета, вплив, цифрові платформи, е-ресурси.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОММУНИКАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЕФОРМ

Аннотация. Для повышения эффективности реформ в условиях информационного общества необходимо использовать цифровые платформы. Цифровизация стратегических коммуникаций обеспечит более широкие возможности для участников коммуникационных процессов.

Стоит задача обосновать роль цифровизации стратегических коммуникаций в осуществлении реформ в Украине.

По результатам исследования 2017 г. относительно нескольких реформ от 16 до 37 % граждан знают и поддерживают изменения, а от 30 до 48 % знают о них, но не поддерживают определенные реформы. Доля граждан, не имеющих информации о реформах, составляет от 22 до 47 %. Использование стратегических коммуникаций улучшит информирование и повлияет на отношение граждан к реформам. В данном случае мы рассматриваем применение цифровых форматов стратегических коммуникаций. Под цифровыми форматами предлагаем понимать в частности электронные платформы, в пределах которых органы публичной власти оперируют информацией, влияющей на реакцию стейкхолдеров.

Задача для стратегических коммуникаций заключается в привлечении поддержки групп влияния; эффективном использовании цифровых площадок для интенсификации коммуникации; координации сообщений органов публичной власти. Цифровизация стратегических коммуникаций проявляется в применении электронных ресурсов для организации взаимодействия власти, граждан и бизнеса, повышении эффективности работы государственного механизма для достижения общественного развития.

Цифровизация стратегических коммуникаций в публичном управлении рассматривается как расширение потенциала стратегических коммуникаций за счет использования информационно-коммуникационных технологий и инструментов. Применение цифрового подхода в стратегических коммуникациях (э-ресурсы для обсуждения хода реформ, оценка результатов, опросы и т. д.) значительно интенсифицирует коммуникационные процессы и будет способствовать активному участию заинтересованных сторон.

Ключевые слова: стратегические коммуникации, реформирование, цифровизация, национальная цель, влияние, цифровые платформы, э-ресурсы.

DIGITIZING OF STRATEGIC COMMUNICATIONS FOR AN EXAMPLE OF IMPLEMENTATION OF REFORMS

Abstract. In order to increase the effectiveness of reforms in the information society, digital platforms need to be used. Digitization of strategic communications will provide wider opportunities for participants in communication processes.

The task is set to justify the role of digitalization of strategic communications in the implementation of reforms in Ukraine.

According to the results of the 2017 study on several reforms, from 16 % to 37 % of citizens know and support change, from 30 % to 48 % know and do not support certain reforms. The proportion of citizens who do not have information on reforms ranges from 22 % to 47 %. The use of strategic communications will improve information and influence the attitude of citizens towards reform. In this case, we are considering the use of digital formats of strategic communications. Under digital formats we will understand, in particular, the e-platforms, within which the public authorities operate information that affects the reaction of stakeholders.

The task for strategic communications will be to engage support groups of influence; more effective use of digital platforms for intensification of communication; coordination of reports of public authorities. Digitalization of strategic communications is manifested in the use of e-resources for the organization of interaction between government, citizens and business, and increasing the effectiveness of the state mechanism for social development.

Digitalization of strategic communications in public administration is seen as the expansion of the potential of strategic communications through the use of information and communication technologies and tools. The use of a digital approach in strategic communications (e-resources to discuss the progress of reforms, evaluation of results, surveys, etc.) significantly intensifies communication processes and encourages more active stakeholder participation.

Keywords: strategic communications, reform, digitalization, national target, influence, digital platforms, e-resources.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Реалізація реформ в Україні відбувається паралельно з цифровими трансформаціями. Ці два процеси взаємозумовлені один з одним: реформи передбачають переведення роботи з інформацією у цифровий формат, а цифрові платформи сприяють здійсненню широкого кола реформ. Реформування — це процес, в результатах якого зацікавлене все суспільство, отже, це ціль національного рівня, яка має бути зрозумілою і очікуваною для більшості. Для досягнення таких цілей застосовуються стратегічні комунікації,

які в інформаційну добу потребують переосмислення у напрямі цифровізації. Застосування цифрових технологій забезпечить ширші можливості для учасників комунікаційних процесів, у даному разі — публічної влади, як розробника реформ, і суспільства, як сторони, зацікавленої у позитивних змінах.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. За результатами реформ у 2017 р. було збережено макроекономічну стабільність, перейдено до фази економічного зростання, а кращих показників досягнуто в реформах охорони здоров'я, пенсій-

ної, освітньої сфер. Серед головних пріоритетів на 2018 рік визначено боротьбу з корупцією, приватизацію та ефективне управління державними підприємствами, покращення бізнес-клімату, модернізацію інфраструктури, реформу енергетичного сектору, підготовку до земельної реформи, розвиток інновацій тощо [1].

Роль стратегічних комунікацій у реалізації цих цілей зумовлюється їх характеристиками. Загальновищаного формулювання стратегічних комунікацій не запропоновано. Ми можемо опиратися на дефініцію американського дослідника К. Пола (Christopher Paul). Під стратегічними комунікаціями він пропонує вважати узгоджені дії, повідомлення, образи та інші форми участі для інформування, впливу з метою переконання цільової аудиторії на підтримку національних цілей [2]. Виходячи із тематики нашої статті, названі форми повідомлення варто розглянути крізь призму цифрового втілення.

Серед наукових розвідок на тему стратегічних комунікацій слід назвати роботи П. Корніша (Paul Cornish), Дж. Ліндлі-Френч, (Julian Lindley-French), К.Йорк (Claire Yorke) [3], С. Тетхем (S. Tatham) [4], де, зокрема, аналізуються їх основні складові. В. Дарлі (William M. Darley) [5] у своїй публікації робить огляд можливостей страткому для міжнародної політики з позицій національної безпеки.

Українські дослідження засвідчені книгами Г. Почепцова [6], словником Т. Попової та В. Ліпкана [7], статтями А. Баровської [8], М. А. Ожевана [9], Д. Дубова [10],

Т. Черненко [11], О. Кушнір [12], посібником для державних службовців Д. Коника [13] та ін.

Вітчизняні вчені ще не запропонували цілеспрямованих досліджень важливості цифровізації стратегічних комунікацій у здійсненні реформ.

Мета статті — запропонувати визначення цифровізації стратегічних комунікацій, а також обґрунтувати роль цифровізації стратегічних комунікацій у здійсненні реформ в Україні.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Передумови застосування стратегічних комунікацій у публічному управлінні сформувався з підписанням Дорожньої карти Програми партнерства зі стратегічних комунікацій між Україною та НАТО [14]. У новій редакції Воєнної доктрини України закріплено визначення стратегічних комунікацій.

У даному разі ми розглядаємо застосування цифрових форматів стратегічних комунікацій для просування реформ. Під цифровими форматами розумітимемо зокрема е-платформи, в межах яких органи публічної влади оперують інформацією, що впливає на реакцію стейкхолдерів.

За результатами дослідження 2017 р. “П’ять реформ уряду: як отримати суспільну підтримку” отримано такі результати:

- пенсійна реформа — знають і підтримують 36 %, знають і не підтримують — 42 %;
- земельна реформа — відповідно 23 і 48 %;
- медична реформа — відповідно 31 і 39 %;

- реформа освіти — відповідно 37 і 30 %;

- реформа приватизації — відповідно 16 і 37 %.

При цьому частка громадян, які нічого не чули про зазначені реформи, становить від 22 до 47 % залежно від конкретної реформи [15].

Важлива частина цього опитування полягає також у тому, що було визначено лідерів думки, до яких дослухаються громадяни щодо певної реформи. Так, найефективнішим комунікатором у галузі реформи для зацікавлених сторін освіти виявились експерти і науковці — 41 %. При сприйнятті кожної з реформ органи публічної влади не визначаються як джерело довіри. Деякою мірою при обговоренні земельної реформи громадяни цікавляться лише думкою місцевих депутатів та сільських голів — 12 %.

Інше опитування свідчить про негативне сприйняття органів публічної влади щодо реформ: 38 % громадян відносять до бар'єрів на шляху реформування уряду, а 36 % — Президента.

Водночас демонструються і позитивні тренди: найпереконливішими провідниками реформ вважають Президента — 28 %, уряд — 25 % громадян [16].

На основі всіх наведених даних можна сформулювати тезу, що головний вплив на формування думки громадян про просування ініційованих владою реформ здійснюють інші учасники комунікаційних процесів, а влада у сприйнятті громадян займає подвійну позицію.

Завдання для стратегічних комунікацій у публічному управлінні полягає в тому, щоб: 1) заручитися

підтримкою груп впливу; 2) ефективніше використовувати цифрові майданчики для інтенсифікації комунікації з цільовими аудиторіями; 3) координувати повідомлення органів публічної влади різного походження: в інформаційному, віртуальному та фізичному просторах.

При цьому влада має позиціонувати свою діяльність і як ініціювання суспільно-економічних трансформацій, і як сприяння діяльності гравців, які долучаються до реформування.

Значний вплив стратегічних комунікацій у цифровому форматі може позначитися у процесі урахування інтересів окремих цільових груп. Стратегічні наративи мають бути сконструйовані таким чином, щоб громадяни зауважили переваги для ближчого кола (актуалізуючи необхідність позитивних змін на нижчих рівнях, а не оперуючи поняттями суспільної вигоди).

Стратегічні комунікації розширюють інструментарій електронного урядування (формування питань для е-опитувань, складання рейтингів, оцінювання ходу реформ та ін.).

Цифровізація стратегічних комунікацій виявляється у застосуванні е-ресурсів для організації взаємодії влади, громадян і бізнесу, підвищення ефективності роботи державного механізму для досягнення суспільного розвитку.

У цих процесах цифрові технології забезпечують зонайперше здійснення технічних і організаційних етапів, а стратегічні комунікації спрямовуються на розробку і доставку смислів.

На шляху здійснення реформ можуть стояти бар'єри, серед яких за-

рубіжні дослідники називають: слабку політичну підтримку; нездатність коаліцій прихильників реформ подолати опір опонентів; протистояння публічних службовців середньої ланки; несприйняття змін громадською думкою, що інколи призводить навіть до протестів [17].

Вирішення цих та подібних проблем можливе, зокрема, за умови цифрової участі органів влади у процесах у формі стратегічних комунікацій.

Функціональні можливості цифрового інструментарію стратегічних комунікацій уявляються цілком достатніми для подолання цих викликів. Наприклад, у 2014 р. започаткована ініціатива “Цифрова Україна”, метою якою передбачалася реалізація кількох проектів для підвищення ефективності публічного управління. Це відкриті дані, електронні закупівлі, е-звернення та е-петиції, електронне урядування, криптореформування, електронні сервіси, хмарні технології [18].

Доказами потенціалу цифрового супроводу реформ можна вважати е-ресурси з доволі різнобічним функціоналом щодо реформування.

Обговорення необхідності реформ. Майданчиками для обговорення можуть стати е-форуми, створені на сайтах органів публічної влади, громадських організацій, сторінки в соцмережах. Це дієвий інструмент е-демократії, який дозволяє громадянам: дізнатися про спрямованість реформ, заплановані результати, строки, види участі стейкхолдерів, виклики, пов’язані з пропонованими змінами тощо. До характеристик е-форумів слід від-

нести: масштаби обговорення (кількість залучених); швидкість обміну інформацією учасниками; оперативність при відгуку на актуальні події; можливість надання посилань на корисні ресурси; порівняння думок усіх учасників обговорення для вироблення своєї позиції; долучення до тем, які не були в центрі уваги, але можуть стати важливими.

Серед прикладів застосування цього інструменту наведемо сайт “Децентралізація влади” (decentralization.gov.ua). Цей ресурс, присвячений висвітленню досвіду проведення реформи децентралізації, має сторінку “Форум для об’єднаних територіальних громад” і розділ “Про реформу”, де організовано е-обговорення.

Моніторинг здійснення реформ. Відстеження ходу реформ може відбуватися у двох основних площинах, які умовно можемо окреслити як громадська та державна.

Перша площина передбачає увагу з боку громадян і вимагає наявності такого електронного інструментарію, який був би зручним і зрозумілим для користування широкою аудиторією. Ці інструменти повинні, наприклад, візуалізувати дані (інфографіка, діаграми, таблиці), містити підказки для користувача. До цієї категорії належать ресурси, приклади яких наведено нижче.

Індекси. iMoPe (Індекс Моніторингу Реформ); Реформометр.

Рейтинги. Doing Business (Вимірювання регулювання підприємницької діяльності) — проект Світового банку, за яким можна відстежувати рух реформ у галузі підприємництва.

Е-опитування. Ratingpro.org — інформаційно-аналітичний центр, серед цілей якого заявлено моніторинг і дослідження суспільних відносин, соціальних, економічних та політичних процесів. Проектний офіс Національної ради реформ (reforms.in.ua) публікує е-опитування, яке на його замовлення здійснює дослідницька компанія TNS.

Набори відкритих даних. Data.gov.ua — ресурс, який дає можливість самому громадянину робити висновки про соціально-економічні явища завдяки доступному формату розміщення інформації про діяльність органів влади.

Друга площина передбачає погляд власне фахівців, управлінців, політичних діячів, відповідальних за здійснення реформ і може містити в собі звіти, матеріали нарад, політичні пропозиції, аналітичні записки тощо. При цьому важливим є не форма відображення даних, а використання інформаційних технологій для підготовки документів: обробки інформації, виявлення тенденцій, побудови моделей розвитку. Прикладом може слугувати сайт національної Ради реформ (reforms.in.ua), де функціонує розділ “Моніторинг прогресу реформ”.

Рішення у цій площині приймаються на рівні органів публічної влади. Водночас участь інших зацікавлених сторін має враховуватися завдяки громадським обговоренням, прямим лініям, а також участі представників держави у е-форумах. Висловлення позиції громадян можливе також через е-консультації, е-петиції, е-звернення, сторінки в соціальних мережах.

Експертне оцінювання. Опираючись на можливість е-інструментарію (наприклад, збір, обробка, представлення даних) експерт обґрунтовано подає своє бачення трансформаційних процесів. Нижче наводяться приклади таких ресурсів.

Реанімаційний пакет реформ — (grg.org.ua) — позиціонує себе як координаційний центр для 68 неурядових організацій та 23 експертних груп, які розробляють, просувають і контролюють реалізацію реформ.

Національна команда експертів з реформування вищої освіти — HERE (Higher Education Reform Experts) (erasmusplus.org.ua) — ініціатива Європейської Комісії, спрямована на підтримку модернізації систем вищої освіти у країнах-партнерах програми Еразмус+.

Стратегічна дорадча група з питань реформування системи охорони здоров'я в Україні (healthsag.org.ua) — створена наказом Міністра охорони здоров'я України.

Проект “Підтримка реформ у сфері юстиції в Україні” — (justicereformukraine.eu/uk) — впроваджується за фінансової підтримки Європейського Союзу.

Проектний офіс реформ Міністерства оборони України (defense-reforms.in.ua) — консультативно-дорадчий орган, створений наказом Міністра оборони України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ми можемо запропонувати наступне визначення цифровізації у розрізі теми цієї статті. Цифровізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні — це розширення потенціалу стратегічних комунікацій за рахунок

використання інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів з метою підвищення залучення цільових аудиторій для досягнення цілей національного рівня.

У процесі реалізації реформ публічна влада змушена вирішувати проблеми, викликані їхнім несприйняттям. Це потребує додаткових зусиль для здійснення соціально-економічних змін у суспільстві. Застосування цифрового підходу у стратегічних комунікаціях (е-ресурси для обговорення ходу реформ, оцінювання результатів, опитування тощо) значно інтенсифікує комунікаційні процеси і сприяє активнішій участі зацікавлених сторін.

Перспективним уявляється вивчення окремих технологій застосування цифрових платформ стратегічних комунікацій на прикладі конкретної реформи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Реформи в Україні: прогрес у 2017, пріоритети на 2018. URL: <https://mfa.gov.ua/ua/news-feeds/foreign-offices-news/63415-reforms-in-ukraine-progress-in-2017--priorities-for-2018> (дата звернення: 11.09.2018).
2. 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 One Hundred Twelfth Congress First Session Hearing Held July 12, 2011. — U.S. — Government Printing Office Washington, 2011. PP. 4–5.
3. Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report September 2011. London, Chatham House, 2011.
4. Cdr S. A. Tatham MPhil RN. Strategic Communication: A Primer. — Defence Academy of the United Kingdom. Advanced Research and Assessment Group, 2008.
5. *M. Darley William*. The Missing Component of U.S. Strategic Communications. Joint Force Quarterly. Issue 47, 4th quarter, 2007. P. 109–113.
6. *Почепцов Г. Г.* Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні. Київ: Альгерпрес, 2008. 216 с.
7. *Попова Т. В., Ліпкан В. А.* Стратегічні комунікації : словник / за заг. ред. В. А. Ліпкана. Київ, 2016. 416 с.
8. *Баровська А. В.* Стратегічні комунікації: досвід НАТО. Стратегічні пріоритети. № 1 (34). 2015. С. 147–152.
9. *Ожеван М. А.* Глобальна війна стратегічних наративів: виклики та ризики для України. Стратегічні пріоритети. № 4 (41). 2016. С. 30–40.
10. *Дубов Д. В.* Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. Стратегічні пріоритети. № 4 (41). 2016. С. 9–23.
11. *Черненко Т. В.* Сучасний вимір публічної дипломатії в системі стратегічних комунікацій. Стратегічні пріоритети. № 4 (41). 2016. С. 64–71.
12. *Кушнір О.* Поняття та сутність стратегічних комунікацій у сучасному українському державотворенні. URL: <http://goal-int.org/ponyattya-ta-sutnist-strategichnix-komunikacii-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni> (дата звернення: 15.09.2018).

13. *Коник Д.* Стратегічні комунікації: посіб. для держ. службовців. Київ, 2016.
14. Дорожня карта Партнерства у сфері стратегічних комунікацій між Радою національної безпеки і оборони України та Міжнародним секретаріатом НАТО. URL: <http://www.rnbo.gov.ua/documents/410.html> (дата звернення: 15.09.2018).
15. П'ять реформ уряду: як отримати суспільну підтримку. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/report_critical_thinking_ukr-FINAL-for-web.pdf (дата звернення: 15.09.2018).
16. Реформи в Україні: громадська думка населення. URL: <http://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-gromadska-dumka-naselennua> (дата звернення: 15.09.2018).
17. How-to, або Посібник реформатора. Проектний офіс національної ради реформ: досвід, досягнення, уроки. URL: <http://how-to.reforms.in.ua> (дата звернення: 15.09.2018).
3. Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. Strategic Communications and National Strategy. A Chatham House Report September 2011 (2011), Chatham House, London, UK.
4. Cdr S. A. Tatham MPhil RN. Strategic Communication: A Primer (2008), Defence Academy of the United Kingdom, London, UK.
5. M. Darley William (2007), "The Missing Component of U.S. Strategic Communications", Joint Force Quarterly. Issue 47, 4th quarter. P. 109–113.
6. *Pocheptsov H. H.* (2008), *Stratehichni komunikatsii: stratehichni komunikatsii v politytsi, biznesi ta derzhavnomu upravlinni* [Strategic Communications: Strategic Communications in Politics, Business, and Public Administration], Al'terpres, Kyiv, Ukraine.
7. *Popova T. V. and Lipkan V. A.* (2016), *Stratehichni komunikatsii: slovnyk* [Strategic Communications: Dictionary], Kyiv, Ukraine.
8. *Barovs'ka A. V.* (2015), "Strategic communications: NATO experience", *Stratehichni priorityty*, vol. 1 (34). P. 147–152.
9. *Ozhevan M. A.* (2016), "Global War of Strategic Narratives: Challenges and Risks for Ukraine". *Stratehichni priorityty*. vol. 4 (41). P. 30–40.
10. *Dubov D. V.* (2016), "Strategic communications: problems of conceptualization and practical implementation". *Stratehichni priorityty*. vol. 4 (41). P. 9–23.
11. *Chernenko T. V.* (2016), "Modern Dimension of Public Diplomacy in the System of Strategic Communications". *Stratehichni priorityty*. vol. 4 (41). C. 64–71.
12. *Kushnir O.* (2016), "The concept and essence of strategic communications in the modern Ukrainian statebuilding", available at: <http://goal-int.org/ponyattya-ta-sutnist-strate>

REFERENCES

1. The official site of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (2018), "Reforms in Ukraine: progress in 2017, priorities for 2018", available at: <https://mfa.gov.ua/ua/news-feeds/foreign-offices-news/63415-reforms-in-ukraine-progress-in-2017-priorities-for-2018> (Accessed 11 September 2018).
2. 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 One Hundred Twelfth Congress First Session Hearing Held July 12, 2011 (2011), Government Printing Office, Washington, U.S, P. 4–5.

- gichnix-komunikacii-u-suchasnomu-ukrainskomu-derzhavotvorenni (Accessed 15 September 2018).
13. *Konyk D.* (2016), *Stratehichni komunikatsii. Posibnyk dlia derzhavnykh sluzhbovtziv* [Strategic communications. Guide for civil servants], Kyiv.
 14. The official site of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (2015), “Strategic Communications Partnership Road Map between the National Security and Defense Council of Ukraine and the NATO International Staff” (2015), available at: https://mfa.gov.ua/mediafiles/sites/nato/files/Roadmap_Ukr.pdf (Accessed 15 September 2018).
 15. The official site of the Center for Economic Strategy “Five reforms of the government: how to get public support”, available at: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/report_critical_thinking_ukr-FINAL-for-web.pdf (Accessed 15 September 2018).
 16. The official site of the The Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation “Reforms in Ukraine: public opinion” (2017), available at: <http://dif.org.ua/article/reformi-v-ukraini-gromadska-dumka-naselen-nya> (Accessed 15 September 2018).
 17. The official site of the National Council reform (2017), “How-to, or Reformer’s Manual”. Project Office of the National Council for Reforms: experience, achievements, lessons. available at: <http://how-to.reforms.in.ua> (Accessed 15 September 2018).