

УДК 316.776:004.73  
DOI 10.36030-2311-6722-2019-1-41-49

**Т. В. СИВАК,**  
кандидат наук з державного управління,  
докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,  
Національна академія державного управління при Президентові України  
<http://orcid.org/0000-0003-4319-9825>

## ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті на підставі аналізу підходів до визначення сутності та змісту сформульовано принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. Принципами стратегічних комунікацій визначено закономірності, відносини та взаємини, основоположні ідеї, засади та правила, що є підґрунтям для поведінки всіх суб'єктів стратегічних комунікацій та учасників комунікативного процесу й інформаційних відносин, діяльність яких регулюється законодавством. Ефективність функціонування стратегічних комунікацій у публічному управлінні полягає в дотриманні таких принципів: зв'язку з довгостроковою національною стратегією (Grand Strategy), кваліфікованого лідерського управління, правдивості, доступності та відповідності цінностям і ментальним уявленням цільових аудиторій, діалогу, масштабності, узгодженості дій, спрямованості на результат, правильності вибору аудиторії, повідомлення, часу та місця, безперервності.

**Ключові слова:** стратегічні комунікації в публічному управлінні; принципи стратегічних комунікацій; умови стратегічних комунікацій.

**T. V. SYVAK,**  
Ph.D in Public Administration, Doctoral Candidate of Parliamentarism and Political Management  
Department, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

### PRINCIPLES OF STRATEGIC COMMUNICATIONS IN PUBLIC MANAGEMENT

The article is based on the analysis of approaches due to the definition of essence and content principles of strategic communications in public management. We were determined the principles of strategic communications, such as: regularities, relationships and partnerships, fundamental ideas, principles and rules, which are the basis for the behavior of all subjects of strategic communications. The effectiveness of the strategic communications in public management is based on the following principles: link to the Grand Strategy, qualified leadership, plausibility, the availability and appropriateness to the values and mental representations of target audiences, dialogue, scope, sequence of action, the right choice of audience, message, time and place and continuity.

**Keywords:** strategic communications in public management; principles of strategic communications; conditions of strategic communications.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Останнім часом у науковому просторі відбулось переосмислення сутності комунікацій у публічному управлінні та розуміння необхідності переходу від моделі інформування до моделі взаємодії в процесі прийняття управлінських рішень, хоча комунікації завжди були і є важливою складовою стратегії розвитку як держави, так і окремої установи чи організації. Тому назріла нагальна потреба розвитку планових цілеспрямованих комунікацій, що мають містити весь арсенал наявних і можливих комунікативних методів та інструментів і бути спрямованими на досягнення стратегічних цілей країни як на внутрішньодержавному, так і на міжнародному рівні. Саме відповіддю на такі управлінські запити стала необхідність розвитку стратегічних комунікацій, тобто застосування стратегічного підходу в комунікативну діяльність органів публічної влади та перехід до впливу на соціально-психологічні структури суспільства шляхом інформування й переконання з метою зміни/коригування поведінки.

В умовах стрімкого розвитку індустрії впливу, інформаційно-комунікаційних технологій та цифрового контенту, появи нових комунікаційних каналів та розширення спектру інформаційних продуктів існує потреба в постійному пошуку груп впливу і таргетизації цільових аудиторій, що передбачає використання перманентних комунікативних кампаній, тобто закінчення

© Сивак Т. В., 2019

однієї – це початок наступної. Ці обставини викликають необхідність забезпечити ефективне функціонування у вітчизняному і міжнародному інформаційному просторі такого суб'єкта, як держава, та потребують обґрунтування принципових відмінностей стратегічних комунікацій від інших їх різновидів.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Для розгляду та детального обґрунтування змісту принципів стратегічних комунікацій було взято до уваги напрацювання зарубіжних і вітчизняних учених, які досліджували проблеми розвитку стратегічних комунікацій як у військовій сфері, так і в публічному управлінні: Е. Голдман (Goldman, 2007), Д. Кіслов (2013), А. Мельник, О. Оболенський, А. Васіна, Л. Гордієнко (2004), Г. Почепцов (2008), А. Серант (2011), С. Соловійов (2016), а також попередні дослідження автора (2018). Висновки наукової роботи ґрунтувались на Концепції реформування урядових комунікацій (Концепція, 2016) та меморандумі Департаменту оборони Міністерства оборони США (Principles of Strategic, 2008). Однак зазначені джерела відображали здебільшого дослідження сутності принципів стратегічних комунікацій у військовій сфері, що потребувало адаптації зазначених принципів до сфери публічного управління, їх доповнення й обґрунтування.

**Мета статті** полягає в теоретичному обґрунтуванні принципів стратегічних комунікацій у публічному управлінні та визначенні їх змісту.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У контексті нашого дослідження варто взяти до уваги наявні кращі практики 12 європейських країн, що були покладені в основу Концепції реформи урядових комунікацій, якою передбачається запровадження таких основних принципів комунікативної діяльності в публічному управлінні, як:

- розподіл політичної та державної складової комунікативного процесу;
- визначення стратегічної ролі комунікацій у процесі управління та прийняття рішень, а не лише функції обслуговування;
- визначення функції комунікацій як профільної для кожного органу влади;
- розподіл стратегічних та виконавчих функцій;
- планування та постійний моніторинг комунікативної діяльності;
- дотримання Кодексу етики комунікацій;
- фіксовані професійні стандарти і єдина база знань (Концепція, 2016).

Тобто концепцією передбачено необхідність суттєвого реформування комунікативної діяльності в публічному управлінні та приділення значної уваги саме стратегічному плануванню й використанню сучасних інноваційних інструментів і технологій у справлянні стратегічного впливу на цільові аудиторії з метою досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті варто зацентувати увагу на відмінності стратегічного й оперативного рівня інформування, яке відрізняється плануванням на перспективу та координацією цього процесу. Стратегічне інформування – надання об'єктивної інформації про мету, зміст та механізм реалізації державної політики, що проводиться органом влади, а також результати її реалізації (Серант, 2011, с. 251–252).

Для ефективної підтримки стратегічних цілей держави важливе значення має сутність комунікації як основи спілкування, яке проходить чотири етапи чи відбувається у чотирьох сферах: фізичний домен – місце, де відбувається дія, на яку спрямований комунікативний вплив; інформаційна сфера – місце, де інформація створюється, обробляється і передається; соціальна сфера – інформація інтерпретується через історичний, культурний, політичний і соціальний досвід; когнітивна сфера – створюється розуміння у свідомості людей. Повідомлення, певні дані із фізичного простору передаються через інформаційний, що опосередковано соціальною сферою, можемо навіть деталізувати гуманітарною сферою і далі інтерпретується в когнітивному сприйнятті. Тлумачення слів і вчинків може привести до певних змін у поглядах і поведінці, в ідеалі, на підтримку визначених стратегічних цілей. Тому для забезпечення такого трансферу слів і повідомлень має бути чітке дотримання певних правил та чітких умов здійснення комунікативного процесу, тобто принципів.

Важливим у контексті нашого дослідження є обґрунтування стратегічної складової комунікації, зроблене Е. Голдман, яка зазначає, що основою стратегічних комунікацій є управління сприйняттям, в якому найважливішу роль має відігравати координація інформаційних потоків, ідей, дій і рішень, спрямована на приведення сприйняття цільових аудиторій у відповідність із цілями державної політики. На її думку, комунікації стають стратегічними за таких умов:

- ключові повідомлення адаптовані до багатьох диверсифікованих цільових аудиторій (а не до найзагальнішої, чи, навпаки, однієї вузької аудиторії);
- комунікації здійснюються безперервно протягом тривалого відтинку часу (а не одиничним чином у визначений момент часу);
- комунікації зосереджені на інтересах і потребах реципієнтів (а не відправників);
- ключові повідомлення, рішення і дії вибудовані та координуються в єдиному руслі для досягнення стратегічних цілей (Goldman, 2007).

Вітчизняний дослідник Г. Почепцов також виділив особливості стратегічних комунікацій та відмінність їх від тактичних. На його думку, стратегічні комунікації мають наступні характеристики: працюють із майбутнім часовим циклом та з об'єктами, що будуть сформовані у визначеній часовій точці, діють з урахуванням діяльності опонента та спрямовані на вузькі цільові групи, які здатні внести зміни в потрібні типи об'єктів (Почепцов, 2008, с. 28). Також Г. Почепцов зазначає, що стратегічні комунікації, трансформуючи інформаційний простір, результати дають в інших: соціальному, економічному, політичному, військовому, дипломатичному, власне ця теза підтверджує їх універсальність та адаптованість під різні стратегічні цілі і сфери.

Такі умови здійснення комунікативної діяльності мають бути забезпечені певними принципами, тому детально розглянемо їх сутність та визначення. Термін «принцип» (principium) відповідно до словниково-довідникової літератури означає: першооснову, внутрішнє переконання, погляд на щось (Шевченко, Ніка, Хомяк, Демянюк, 2008, с. 496); основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку тощо, особливість, покладена в основу створення або здійснення чого-небудь, спосіб здійснення або створення чогось (правило, покладено в основу діяльності) (Великий тлумачний, 2007, с. 1125). У сучасній науці він розглядається як основне початкове (вихідне) положення будь-якої теорії, вчення, світогляду. Принципи – це також установки внутрішнього переконання людини, що визначають її ставлення до дійсності в соціальному середовищі, відповідні норми поведінки та діяльності у взаємовідносинах з іншими людьми, співробітниками, партнерами, клієнтами. У формальному розумінні принципи розкривають особливості способів виконання деяких моральних вимог (Словарь по этике, 1989, с. 273–274).

Збалансування соціально-етичних нормативів із завданнями та цілями стратегічних комунікацій у публічному управлінні можна лише на засадах вироблення та дотримання відповідних управлінських принципів, що теоретично встановлюються та наповнюються реальним змістом у процесі довгої, ретельної, безперервної комплексної роботи. Принципи стратегічних комунікацій із позиції теорії і практики управління – це закономірності, відносини та взаємини, на яких ґрунтується їх організація і здійснення в практичному вимірі та які можуть бути сформульовані в певні правила (Мельник, Оболенський, Васіна, Гордієнко, 2004, с. 37]. Також можемо доповнити, що принципами стратегічних комунікацій є основоположні ідеї, засади, правила, що є підґрунтям для поведінки всіх суб'єктів стратегічних комунікацій та учасників комунікативного процесу й інформаційних відносин, діяльність яких регулюється законодавством України (Сивак, 2008).

Практична складова зазначених принципів полягає в тому, що вони повністю визначаються ставленням до них публічних службовців, виробників та споживачів. Становлення принципів має спиратися на ретельне їх наукове обґрунтування й відповідні спеціальні вимоги, серед яких головними є відображення в них суттєвих і необхідних закономірностей, взаємозв'язків, взаємовідносин у структурах державної влади (Кіслов, 2013, с. 172).

Зазначена вище характеристика стратегічних комунікацій спровокувала пошук особливих умов та правил їх забезпечення. Однак для ґрунтовнішого аналізу сутності принципів стратегічних комунікацій спробуємо (на підставі Goldman, 2007) адаптувати класичні принципи воєнної стратегії (з огляду на «воєнне» походження стратегічних комунікацій) до розробки комунікаційних кампаній у публічно-політичній сфері для досягнення стратегічних цілей (див. таблицю).

### Принципи воєнної стратегії і стратегічних комунікацій

Стратегічні комунікації	Принцип	Воєнна стратегія
Формулювання чітко визначених політичних цілей, розуміння цільових аудиторій, адаптація ключових повідомлень до цільових аудиторій	Об'єктивність	Прямі дії, спрямовані на досягнення точно визначених, досяжних і таких, що мають вирішальне значення
Ефективне використання всіх комунікаційних моделей, засобів і проміжків часу. Підсилення слів діями для вимінювання рамок сприйняття	Масовість	Концентрація воєнної сили у вирішальному місці і в ключовий момент часу
Цілеспрямоване й ініціативне формування інформаційного середовища, не обмежене тільки реакцією на слова і діяльність опонента	Проактивність	Захват, утримування, використання ініціативи
Використання слів, що обеззброюють, і дій для завдання шкоди противнику і залучення тих, хто вагається	Раптовість	Завдання удару в тому місці і в той момент, де і коли супротивник не очікує
Концентрація всіх ресурсів на прямих і непрямих ключових цілях	Ефективність застосування сили	Використання і розподіл всіх наявних сил для отримання переваги, недопущення того, щоб будь-яка частина сил і ресурсів використовувалась без мети
Сприйняття і відстеження обстановки в зовнішньому середовищі, пристосування і налаштування своїх дій відповідно до змін контексту комунікаційної кампанії, делегування завдань і повноважень нижчим рівням управління для забезпечення швидкості реакції	Гнучкість	Гнучке застосування сили
Визначення чи призначення керівника або органу управління для координації і синхронізації ключових повідомлень і дій, здійснення оперативного та безперервного управління	Єдність управління	Координація дій під управлінням одного керівника, наділеного повноваженнями і відповідальністю
Дотримання вимог безпеки і здійснення комунікації з усіма компонентами комунікативної інфраструктури з забезпечення	Безпека	Запобігання раповим атакам. Дотримання стандартів безпеки під час проведення операцій
Використання зрозумілих, однозначних і несуперечливих ключових повідомлень і дій, спрямованих на досягнення державно-політичних цілей	Простота	Розробка зрозумілих планів і формулювання чітких наказів

У 2008 р. Департаментом оборони Міністерства оборони США спільно з урядовими структурами США, науковцями та практиками зі стратегічних комунікацій було узагальнено основи функціонування стратегічних комунікацій та уточнено дев'ять принципів (Principles of Strategic, 2008, с. 3). Формулювання принципів було необхідним для сприяння діалогу та розробки інструкцій з розуміння стратегічних комунікацій. Перелік зазначених принципів та їх зміст наведено на рисунку.



Принципи стратегічних комунікацій (Principles of Strategic, 2008)

У вітчизняній науці публічного управління вже була спроба визначення основних принципів стратегічних комунікацій. Так, на думку С. Соловйова до них належать:

– скоординованість застосування засобів інформаційного впливу на кожному етапі вироблення політики;

- узгодженість дій державних і недержавних акторів;
- цілеспрямованість на підтримку мети національного рівня;
- вивчення і врахування потреб та реакції цільових аудиторій;
- дотримання зворотного зв'язку із цільовими аудиторіями;
- трактування дій у фізичному просторі як повідомлень (Соловйов, 2016, с. 169).

Однак, на наш погляд, такий перелік є дещо неповним і потребує розширення, деталізації та додаткового обґрунтування. Тому спробуємо узагальнити наведені вище переліки принципів стратегічних комунікацій та сформулювати їх зміст. Отже, зміст та сутність функціонування стратегічних комунікацій полягає в дотриманні таких принципів:

1. *Зв'язок із довгостроковою національною стратегією (Grand Strategy)*. Стратегічні комунікації мають виконувати супровідну роль у реалізації національної стратегії та є важливим компонентом стратегічного управління і розвитку в цілому. Важливе місце має посісти технологія передбачення форсайт як системний інструмент впливу на формування майбутнього. Така технологія базується на узгодженні інтересів усіх стейкхолдерів, передусім еліт, створення консенсусу щодо майбутнього для всього суспільства. Форсайт передбачає можливість вибору варіанта дій залежно від «бачення» майбутнього, тобто фактично спрямований на проектування майбутнього і пошук шляхів його досягнення, а також показує можливі шляхи їх коригування. Відповідно форсайт перестає бути лише сукупністю інструментів прогнозування; він створює реальну можливість формування майбутнього, тобто надає проектну перспективу суспільним змінам.

Отже, стратегічні комунікації є одним із важливих інструментів стратегічного розвитку країни, що ґрунтується на органічному підпорядкуванні різноманітних державних стратегій і програм розвитку, які схвалюються відповідними органами публічного управління, національній (генеральній) стратегії – Grand Strategy та мають бути детально узгоджені за цілями, ресурсами, організаціями з їх реалізації на різних територіальних рівнях.

2. *Кваліфікованого лідерського управління*. Лідери, перші особи країни, регіону, населеного пункту мають залучатися і керувати процесом стратегічних комунікацій, забезпечити

інтеграцію комунікативних зусиль та поставити комунікацію в основу своєї діяльності. Успішні стратегічні комунікації – це інтеграція дій, слів та образів – починаються з чітких намірів керівництва. Бажані цілі та результати тісно пов'язані з основним напрямом діяльності, визначеними у відповідному плані/стратегії. Результати, тобто дії і слова мають бути чітко узгоджені з ухваленим планом, до розробки якого також залучаються провідні експерти та фахівці різних галузей і сфер.

Кваліфіковане керівництво забезпечує інтегрування певних інформаційних можливостей для синхронізації тем, меседжів і дій та є процесом створення спільних смислів і забезпечення участі усіх заінтересованих сторін. Інтеграція дає змогу об'єднувати різноманітні інтереси, дії і результати для досягнення стратегічних цілей, тобто з'єднувати в єдине ціле будь-які елементи чи процеси. Синхронізація дає можливість узгодження і впорядкування у часі різних просторово розподілених дій, навіть таких, що, на перший погляд, між собою не взаємопов'язані і належать до різних систем. Таким чином, кваліфіковане керівництво полягає в синхронізації інформації і процесів.

Керівники повинні мати чітке розуміння завдань стратегічних комунікацій для досягнення визначених стратегічних цілей у всіх сферах діяльності, у тому числі і щодо матеріально-технічного забезпечення.

3. *Правдивості/правдоподібності.* Дії та інформація, їх сприйняття і пояснення повинні бути правильно інтерпретовані і чітко скоординовані, викликати довіру у визначеній цільовій аудиторії та не бути суперечливими для інших цільових аудиторій. Достовірність і послідовність є основою ефективного спілкування, саме вони будуть покладатися на сприйняття точності, правдивості й поваги. Дії, образи та слова мають бути інтегровані та координовані як усередині, так і зовні, без розбіжностей між словами і вчинками або між політикою і діями. Такий підхід потребує відповідної професійної підготовки, належним чином підготовлених та уважних комунікаторів, які свою діяльність спрямовують на встановлення довіри з цільовими аудиторіями як безпосередньо, так і опосередковано через ключових лідерів та лідерів думок.

4. *Доступність та відповідність цінностям і ментальним уявленням цільових аудиторій.* Глибоке розуміння поглядів, культур, ідентичностей, поведінки, історії, перспектив розвитку соціальних систем. Досвід, культура та знання цільових аудиторій забезпечують контекст, тобто те, що формує їх сприйняття, а отже, і їхню оцінку дій. Має бути розуміння, що моральні цінності, картини світу не є абсолютними, а належать до суспільних та культурних особливостей індивідуумів. Саме аудиторія надає значення, інтерпретує отриману інформацію через призму власного сприйняття. Дії без розуміння цільових аудиторій можуть призвести до критичних непорозумінь і серйозних наслідків.

Розуміння суб'єктивних впливів культури, мови, історії, релігії, навколишнього середовища та інших чинників є надзвичайно важливими та критичними і мають бути покладені в основу розробки стратегії комунікації для відповідного населення. Розбудова відносин і співпраця з міжвідомчими, коаліційними установами, науковими, некомерційними та бізнесовими колами сприятимуть кращому розумінню аудиторії.

5. *Діалог.* Багатосторонній обмін ідеями для встановлення довірливих відносин. Ефективна комунікація вимагає багатостороннього діалогу між учасниками та передбачає активне слухання, залучення та прагнення до взаєморозуміння, що в результаті сприяє довірі. Успіх залежить від побудови й залучення відносин. Успішний розвиток і реалізація комунікаційної стратегії як і розвиток відносин потребують часу, вміння слухання, поваги до культури і довіри.

6. *Масштабність.* Стратегічні комунікації не мають часових та просторових обмежень. Усі дійові особи (суб'єкти стратегічних комунікацій) прямо чи опосередковано є комунікаторами. Усе, про що інформує відповідний орган публічного управління, як він діє або демонструє бездіяльність свідчить про наміри та приводить до наслідків і очікуваних, і непередбачуваних. Будь-які комунікації повинні мати стратегічний вплив і бути спрямованими на конкретну цільову аудиторію, що передбачає використання різноманітних комунікативних каналів для впливу на неї.

7. *Узгодженість дій.* Стратегічні комунікації є послідовними і повинні бути спільним процесом усіх стейкхолдерів, інтегрованими вертикально (від стратегічного до тактичного рівнів) та горизонтально (між усіма заінтересованими сторонами). На керівників має бути покладено функцію розвитку спроможності у сфері стратегічних комунікацій, координації і синхронізації можливостей та інструментів влади в межах своєї відповідальності, сфер впливу і сфери інтересів для досягнення бажаних результатів. Цей принцип також передбачає залучення й узгодження дій із ключовими лідерами та лідерами думок, які теж мають бути частиною інтегрованої комунікації.

8. *Спрямованість на результат.* Дії, спрямовані на досягнення конкретних результатів, та чітке розуміння і формулювання кінцевого стану, тобто відповідної поведінки конкретної цільової аудиторії. Процеси комунікації, теми, цілі та режими залучення відповідних стейкхолдерів ґрунтуються на політиці, стратегічному баченні, плануванні кампаній та оперативному проектуванні. Стратегічні комунікації – це не один з інструментів у наборі комунікацій, а це поєднання всіх наявних і можливих комунікативних інструментів впливу з діяльністю, що за потреби узгоджується з іншими функціями для отримання бажаного результату.

9. *Правильність вибору аудиторії, повідомлення, часу та місця.* Стратегічні комунікації повинні зосереджуватись на довгострокових кінцевих станах та бажаних результатах. Важливим у цьому процесі є оперативне реагування на зміни умов і можливість виникнення криз, оскільки вони можуть мати стратегічні наслідки. Комунікативна стратегія повинна охоплювати цільові аудиторії за допомогою спеціального повідомлення, яке стосується цих аудиторій. Стратегічні комунікації передбачають більш широке обговорення дій, образів та слів для підтримки політики, загальних стратегічних цілей та довгострокової картини. Проектування стратегічних комунікацій має відбуватись з урахуванням діяльності опонентів, оскільки швидкість та здатність впливати мають передбачатися та прораховуватися. Для окремих цільових аудиторій може існувати обмежена можливість для конкретних повідомлень, що може спровокувати кризу і вплинути на кінцевий результат.

Суб'єкт стратегічних комунікацій повинен залишатися достатньо гнучким для розв'язання конкретних проблем із певними аудиторіями, часто в певні моменти часу, спілкуючись для досягнення найбільшого ефекту. Будь-яке спілкування несе в собі ризик і вимагає запровадження планування антиризикових заходів, а також розвиток культури у сфері стратегічних комунікацій, що сприятиме проактивності стратегічних комунікацій та мінімізації виникнення криз.

10. *Безперервність.* Проведення належним чином досліджень, аналізів, планування, виконання та оцінювання, що може бути забезпечено розробленим планом дій. Стратегічні комунікації – це безперервний процес досліджень і аналізу, планування, виконання й оцінки. Успіх у цьому процесі вимагає ретельного і постійного аналізу та оцінки і постійного коригування плану дій. Стратегічні комунікації підтримують стратегічні цілі шляхом адаптації під зовнішні і внутрішні зміни, що відповідно потребує уточнення відповідних планів. Процес стратегічних комунікацій повинен ідеально працювати з більшою динамікою та ритмом, на відміну від опонентів.

**Висновки.** Таким чином, можемо узагальнити, що принципи стратегічних комунікацій – це закономірності, відносини та взаємини, на яких ґрунтується їх організація і здійснення в практичному вимірі та які можуть бути сформульовані в певні правила; основоположні ідеї, засади, правила, що є підґрунтям для поведінки всіх суб'єктів стратегічних комунікацій та учасників комунікативного процесу й інформаційних відносин, діяльність яких регулюється законодавством.

Будучи пов'язаними один з одним та в такій якості забезпечуючи дієвість і впорядкованість заходів із планування комунікативної діяльності в публічному управлінні, у принципах знаходить своє відображення об'єктивна вимога закономірностей розвитку та досягнення стратегічних цілей. Принципами стратегічних комунікацій визначено: зв'язок із довгостроковою національною стратегією (Grand Strategy), кваліфікованого лідерського управління, правдивості, доступності та відповідності цінностям і ментальним уявленням цільових аудиторій, діалогу, масштабності, узгодженості дій, спрямованості на результат, правильності вибору аудиторії, повідомлення, часу та місця, безперервності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
- Кіслов Д. В. Принципи соціально-етичного маркетингу в державному управлінні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2013. № 2 (42). С. 171–175.
- Концепція реформування урядових комунікацій / МІП; 22.01.2016. URL: <https://mip.gov.ua/documents/56.html>
- Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 342 с.
- Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі та державному управлінні: навч. посіб. для студ. і аспірантів. Київ: Альтерпрес, 2008. 216 с.
- Серант А. Й. Інформування громадськості у сфері державного управління. Публічне врядування. *Енциклопедія державного управління: у 8 т.* Київ: НАДУ, 2011. Т. 8. 630 с.
- Сивак Т. В. Принципи стратегічних комунікацій. *Публічне управління: термінолог. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє.* Київ: НАДУ, 2018. С. 133.
- Словарь по этике / под ред. А. А. Гусейнова, И. С. Кона. 6-е изд. М.: Политиздат, 1989. 447 с.
- Соловійов С. Г. Основні характеристики стратегічних комунікацій / *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2016. Вип. 1. С. 165–170.
- Шевченко Л. І., Ніка О. І., Хомяк О. І., Демянюк А. А. Новий словник іншомовних слів / за ред. Л. І. Шевченко. Київ: АРІЙ, 2008. 672 с.
- Goldman E. Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare. *Small Wars Journal*. 2007. October 6, URL: <http://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>
- Principles of Strategic Communication Department of defense, 2008. 6 p. URL: [http://www.au.af.mil/info-ops/documents/principles\\_of\\_sc.pdf](http://www.au.af.mil/info-ops/documents/principles_of_sc.pdf)

## REFERENCES

- Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (2007). [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. VTF «Perun». Kyiv [in Ukrainian].
- Kislov, D. (2013). Pruntsypy sotsialno-etychnogo marketyngu v derjavnomu upravlinni [Principles of social and ethical marketing in public administration]. *Derjava i regiony. Seriya: derjavne upravlinnya*. Vol. 2 (42) [in Ukrainian].
- Kontseptsiya reformuvannya uryadovykh komunikatsiy (2016). [The Concept of Reforming Government Communications]. Retrieved from: URL: <https://mip.gov.ua/documents/56.html>
- Melnyk, A., Obolenskiy, O., Vasina, A., Gordienko, L. (2004). Derjavne upravlinnya [Governance]. Znanniy. Kyiv [in Ukrainian].
- Pochepstov, G. (2008). Strategichni komunikatsiyi v politutsi, biznesi ta derjavnomu upravlinni [Strategic Communications: Strategic Communications in Politics, Business, and Public Administration]. Alterpres. Kyiv [in Ukrainian].
- Serant, A. (2011). Informuvannya gromadskosti e sferi derjavnogo upravlinnya [Informing the public in the field of public administration] *Entsuklopediya derjavnogo upravlinnya: u 8 t.* NADU. T. 8. Kyiv [in Ukrainian].
- Syvak, T. (2018). Prynstypy strategichnykh komunikatsiy [Principles of strategic communications]. *Publichne upravlinnya*. NADU. Kyiv [in Ukrainian].
- Guseynova, A., Kon. I. (1989). Slovar' po etike [Dictionary of Ethics] 6 izdanie. Politizdat. Moskva [in Russian].
- Solovyov, S. (2016). Osnovni harakterystyky strategichnykh komunikatsiy [Key Features of Strategic Communications] *Visnyk Natsional'nogo universytetu tsyvilnogo zahystu Ukrainu. Seriya: Derjavne upravlinnya*. Vol. 1. Kyiv [in Ukrainian].
- Shevchenko, L., Nika, O., Homiak, O., Demyan'uk, A. (2008). Novyi slovnyk inshomovnykh sliv [New dictionary of foreign words]. Ariy. Kyiv [in Ukrainian].



Goldman, E. (2007). Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare. *Small Wars Journal*. October. Retrieved from: <http://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>

Principles of Strategic Communication Department of defense (2008). Memorandum for see distribution. Retrieved from: [http://www.au.af.mil/info-ops/documents/principles\\_of\\_sc.pdf](http://www.au.af.mil/info-ops/documents/principles_of_sc.pdf)

### SUMMARY

The necessity of the article is to ensure the effective functioning of the state as a subject of information relations in the internal and external information space, by the way, in the require to substantiate the fundamental differences between strategic communications in public management and their other varieties.

The purpose of the article is theoretical substantiation of the principles of strategic communications in public management. The article deals with the comparative analysis of the principles of military strategy and strategic communications. The research was based on the principles of strategic communications developed by the Department of Defense of the US, together with State Department, scholars and practitioners on strategic communications, which were taken as a basis and adapted to the field of public administration.

Principles of strategic communications are regularities, relationships and partnerships, fundamental ideas, principles and rules, which are the basis for the behavior of all subjects of strategic communications, participants, whose activities are regulated by the law.

The article proved that the efficiency of strategic communications in public management compliance to the 10 principles whose meaning is as follows:

1. Link to the Grand Strategy. Strategic communications should play an accompanying role in implementation of the national strategy and an important component of strategic governance and development in general.

2. Qualified Leadership. Leaders, first persons of the cities, regions be able to connect and manage the process of strategic communications.

3. Plausibility. Perceptions and explanations of an actions and information, must be properly interpreted and clearly motivated, and of course recognized by the target audience and not pursued by other target audiences.

4. The availability and appropriateness to the values and mental representations of target audiences. Understanding of views, cultures, identities, behaviors, prospects of the development of social systems. Experience, culture, and knowledge of target audiences ensure the context, that is, what forms their perception, and therefore, their assessment of actions.

5. Dialogue. Multilateral exchange of ideas to establish trusting relationships. Effective communication requires multi-stakeholder dialogue and involves all participants to mutual understanding, which ultimately promotes trust.

6. Scope. Strategic communications don't have any constraints. All actors of the strategic communications can be communicators. Everything inform the appropriate authority of public management, as it demonstrates the continuity or evidence of intent and leads to participation.

7. Sequence of action. Integrated and coordinated, vertically and horizontally. Strategic communications are consistent and should be a collaborative process for all stakeholders, integrated vertically (from strategic to tactical levels) and horizontally (among all stakeholders).

8. Focus on the result. Actions aimed at achieving concrete results and understanding the formulation of the final state that is appropriate behavior of a particular target audience.

9. The right choice of audience, message, time and place. Strategic communications provide for rapid response to changing conditions and crises, as they can have strategic implications, and broad discussion of actions, images and words to support policies, common strategic goals and long-term planning.

10. Continuity. Conducting research, analysis, planning, execution and evaluation, which could be ensured by the developed action plan.

The defined principles are interrelated with each other, and their quality effect and ordering of measures for planning communicative activities in public management, which reflect the national policy of developmental patterns and achievement of strategic goals.