

9. Kobieliiev O. M. (2012). *Informatsiina analityka v strukturi bibliotечноi diialnosti v Ukraini* : monohrafiia. Kharkiv: KhDAK.
10. Koloskova H. V. (2021). *Bibliotечно-informatsiinyi potentsial rehionu: orhanizatsiino-funktsionalnyi aspekt*. PhD Thesis. KhDAK.
11. Koloskova H. (2023). Bibliotечно-informatsiinyi potentsial yak skladnyk resursnoho potentsialu informatsiinoi ekonomiky rehionu. *Visnyk Knyzhkovoї palaty*, 4, pp. 39—47. DOI: 10.36273/2076-9555.2023.4(321).39-47.
12. Kunanets N., Lypak H. & Pasichnyk V. (2017). Formuvannia konsolidovanoho informatsiinoho resursu rozumnoho mista: bibliotечnyi aspekt. *Bibliotечnyi visnyk*, 2, pp. 3—8.
13. Lobuzin I. (2016). *Tsyfrovi bibliotечni proiekty: tekhnolohichni rishennia ta upravlinnia zhyttievym tsyklom koleksii*. : monohrafiia. Kyiv: NBUV.
14. Lobuzina K. V. (2020). *Tsyfrovyy bibliotечnyi proiekt: vyznachennia, struktura, orhanizatsiini formy*. *Biblioteka. Nauka. Komunikatsiia. Rozvytok bibliotечно-informatsiinoho potentsialu v umovakh tsyfrovizatsii* : materialy Mizhnar. nauk. konf. (6—8 zhovt. 2020 r.). NBUV. Kyiv, pp. 209—213. Available at: <http://conference.nbu.gov.ua/report/view/id/1007>.
15. Makarova M. (2024). Tsyfrovi proiekty u bibliotечnii sferi Ukrainy. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii u sotsiokulturnii sferi*, 7 (1), pp. 123—138. Available at: <http://infotech-soccult.knukim.edu.ua/article/view/307014/298585>.
16. Marina O. Yu. (2017). *Biblioteka v tsyfrovomu prostori* : monohrafiia. Kharkiv: KhDAK.
17. *Portal "DniproKultura"*. (n. d.). Available at: <https://www.dnipro.lib.dp.ua/index.php?route=tool/summary>.
18. *Rehionalna prohrama informatyzatsii "Dnipropetrovshchyna: tsyfrova transformatsiia" na 2023—2025 roky*. (n. d.). Available at: <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/pro-rehionalnu-prohramu-informatyz>.
19. Chumak Ye. (2023). Elektronni biblioteky yak vahomyi skladnyk natsionalnoho informatsiinoho prostoru Ukrainy. *Visnyk Knyzhkovoї palaty*, 5, pp. 16—3. DOI: [https://doi.org/10.36273/2076-9555.2023.5\(322\).16-23](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2023.5(322).16-23).

Надійшла до редакції 11.06.2025



## СОЦІОКОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ

[https://doi.org/10.36273/2076-9555.2025.12\(353\).28-34](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2025.12(353).28-34)

УДК: 316.77:005.21]-043.86(477)(045)

**Оксана Сенченко,**

кандидатка наук із соціальних комунікацій,

доцентка КНУКіМ

[okline.www@gmail.com](mailto:okline.www@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-3587-394X>

### **Еволюція стратегічних комунікацій України від реактивної моделі до проактивної стратегії**

Статтю присвячено дослідженню еволюції стратегічних комунікацій в Україні в умовах глобальної конкуренції за інформаційне домінування. Дослідження зосереджено на особливостях переходу від реактивної моделі, яка тривалий час виконувала оборонну функцію та була спрямована на нейтралізацію дезінформаційних впливів, до проактивної стратегії, здатної створювати власні смислові конструкції й укріплювати позиції України як самостійного суб'єкта міжнародної політики. Стратегічні комунікації в такому вимірі розглянуто не лише як засіб оперативної відповіді на інформаційні атаки, а і як механізм конструювання публічної реальності, що сприяє зміцненню суб'єктності держави та зменшує залежність від зовнішніх інтерпретацій. Дослідження охоплює період від початку російської агресії, коли масштаб інформаційних операцій різко зріс, а комунікації фактично стали складником системи безпеки держави. На підставі аналізу дій державних структур та аналітичних центрів зроблено висновок, що реактивний підхід забезпечив базову стійкість інформаційного простору, однак виявив обмеження в довготривалому стратегічному вимірі. Визначено основні бар'єри, що стримують перехід до проактивної моделі, зокрема: фрагментарність інституційної взаємодії, нестача аналітичної підтримки та брак системної підготовки фахівців. Наголошено на значенні національного гранд-нарративу як інструменту смислового впливу, що може формувати цілісний образ України для міжнародних аудиторій. У підсумковій частині подано модель проактивних стратегічних комунікацій, яка поєднує єдиний змістовий нарратив, інституційну основу та практичні механізми реалізації політики у внутрішньому й міжнародному середовищах. Наголошено на потребі посилення міжвідомчої координації, удосконалення професійної підготовки комунікаторів і розширення цифрової присутності держави. Результати дослідження свідчать, що перехід від оборонної логіки реагування до стратегії смислового випередження здатен забезпечити Україні стабільні позиції у

глобальному інформаційному полі та створити основу для подальших досліджень щодо оцінювання впливу наративів і механізмів їх поширення в міжнародних медіапросторах.

**Ключові слова:** стратегічні комунікації; реактивна модель; проактивна стратегія; гранд-наратив; гібридний конфлікт; інформаційна протидія; національна безпека; міжнародний імідж; координація

**Постановка проблеми.** Розвиток стратегічних комунікацій став одним із визначальних чинників трансформації державної інформаційної політики України, оскільки цифрове середовище формує механізми впливу, міжнародну репутацію та логіку ухвалення політичних рішень. У науковому дискурсі стратегічні комунікації дедалі частіше розглядають не як інструмент поширення повідомлень, а як спосіб смислового моделювання реальності, що визначає суб'єктність держави на зовнішній арені. Таку інтерпретацію концепту переконливо обґрунтовує К. Пол, який наголошує на зв'язку між комунікацією, політичними рішеннями у сфері інформаційного управління та наративним контролем публічного простору [9, с. 60]. Вплив інформації як ресурсу сили окреслює й Е. Голдман, звертаючи увагу на конкуренцію за увагу аудиторій у глобальному інформаційному полі [7, с. 22].

Після початку російської агресії 2014 р. стратегічні комунікації в Україні мали переважно реактивний характер. Основні зусилля було зосереджено на спростуванні дезінформацій, протидії пропагандистським кампаніям і підтримці базової стійкості суспільства. Д. Дубов у дослідженнях інформаційної політики та безпеки відзначав ефективність реактивної моделі як механізму оперативного реагування, проте наголошував, що така модель не формує довготривалого стратегічного бачення та не створює власного порядку денного [1, с. 87]. Такі висновки містяться і у працях І. Сидоренко, яка зазначає, що фокус на нейтралізації інформаційних атак обмежував можливість експорту наративів України в зовнішнє медіасередовище [3, с. 274]. У Стратегії інформаційної безпеки України, затвердженій 2021 р., уперше на офіційному рівні зафіксовано завдання переходу до активної моделі комунікацій, що передбачає формування власних смислових рамок і просування позиції України в міжнародному інформаційному просторі [4, с. 4–6].

Попри появу напрацювань та інституційних практик, функціонування комунікаційних структур залишалось фрагментарним. Проблема поглиблював брак постійного координаційного центру й підготовлених фахівців, а також нерозвинена модель аналітичної підтримки державних рішень [2, с. 12].

В аналітичних оглядах Центру Разумкова наголошено на потребі зміни парадигми від реагування до стратегічного випередження, що

передбачає створення змістових наративів, здатних формувати бачення України для міжнародної аудиторії [5, с. 18]. Дж. Фарвелл, а також А. Міскіммон, Б. О'Лафлін і Л. Роселле зазначають, що вагомий вплив у глобальному комунікаційному середовищі виникає тоді, коли держава формує і транслює власний гранд-наратив, а не лише відповідає на чужі інформаційні ініціативи [6, с. 42; 8, с. 50]. За таких умов формулюється центральна дослідницька проблема — брак цілісної проактивної моделі стратегічних комунікацій, яка дасть змогу перейти від стримування інформаційних загроз до формування власного дискурсу та посилення міжнародної суб'єктності України.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Стратегічні комунікації сформувалися на перетині досліджень інформаційної політики, державного управління й безпекових студій, поступово вибудовуючись як окрема сфера теоретичного та прикладного знання [8, с. 22]. У світовій науковій традиції значний внесок у розвиток дисципліни зробив Дж. Фарвелл, який розглядає стратегічні комунікації як інструмент переконання, здатний впливати на поведінку аудиторій та формувати політичні рішення [6, с. 35]. К. Пол акцентує на важливості цілісності й узгодженості державних меседжів, розрізняючи реактивний і проактивний підходи у вибудові комунікаційних стратегій [9, с. 55]. Концепцію стратегічного наративу, що визначає смислову рамку інтерпретації подій і репрезентації держави назовні, сформували А. Міскіммон, Б. О'Лафлін і Л. Роселле, чії праці стали фундаментом сучасних теоретичних підходів [8, с. 60]. Е. Голдман розглядає стратегічні комунікації як інструмент асиметричних конфліктів, у яких інформація здатна замінити фізичний вплив [7, с. 113].

Український науковий дискурс активізувався після 2014 р. Д. Дубов окреслює інформаційну безпеку як елемент стратегічної політики держави та пропонує механізми протидії інформаційним загрозам [1, с. 90]. Значущим є внесок І. Сидоренко, яка описала процеси становлення українських стратегічних комунікацій у 2014—2018 рр., зауваживши про домінування оборонної моделі реагування [3, с. 274], а також висвітлила зрушення, спричинені повномасштабним вторгненням РФ, із посиленням інформаційних кампаній і розширенням інструментів публічної дипломатії [3, с. 275]. Практичні підходи до органі-

зації стратегічних комунікацій, специфіку роботи з аудиторіями та кризові механізми розглянуто в науковому доробку Л. Компанцевої, О. Заруби, С. Череватого, О. Акульшина та ін., що став базовим методичним ресурсом для державних та оборонних структур [2, с. 31].

У Стратегії інформаційної безпеки України визначено нормативну рамку розвитку комунікацій і закріплено курс на проактивну інформаційну політику та формування власних наративів [4, с. 9].

Важливим джерелом емпіричних даних є аналітичні огляди Центру Разумкова, які фіксують динаміку інформаційного протистояння та свідчать про потребу довгострокових комунікаційних рішень і координаційних механізмів [5, с. 38].

У підсумку слід зазначити, що українська модель стратегічних комунікацій пройшла етап становлення й поступово рухається до проактивної стратегії, зорієнтованої на експорт смислів і посилення суб'єктності України на міжнародній арені [3].

**Мета статті** полягає в дослідженні особливостей еволюції стратегічних комунікацій в Україні в умовах гібридного конфлікту й аналізі переходу від реактивної моделі, зосередженої на нейтралізації інформаційних загроз, до проактивної стратегії, орієнтованої на формування власних наративів і зміцнення міжнародної суб'єктності держави.

Окремим напрямом дослідження є розроблення концептуальної моделі, здатної забезпечити системну трансформацію комунікаційної політики України.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

— уточнити теоретичні засади стратегічних комунікацій; визначити відмінності між реактивними й проактивними підходами та роль гранд-наративів у формуванні комунікаційної стратегії;

— проаналізувати особливості еволюції стратегічних комунікацій в Україні від 2014 р., виокремивши характеристики реактивної моделі в умовах гібридної агресії;

— оцінити сучасний стан комунікаційної політики, виявити переваги й недоліки реактивного підходу на основі діяльності державних інституцій та аналітичних центрів;

— визначити умови та можливості переходу до проактивної стратегії, враховуючи потенційні гранд-наративи для посилення позитивного міжнародного образу України;

— окреслити системні бар'єри трансформації, поміж яких: недостатня координація, кадровий дефіцит, фрагментарність інституційної інфраструктури;

— запропонувати концептуальну модель проактивних стратегічних комунікацій та обґрунтувати практичні механізми її впровадження на національному й міжнародному рівнях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічні комунікації в сучасній дослідницькій практиці визначають як тривалий та керований процес використання інструментів впливу, спрямованих на досягнення політичних і безпекових цілей держави [9, с. 18]. К. Пол наголошує, що це не набір розрізнених інформаційних акцій, а цілісна система повідомлень і рішень, що віддзеркалює стратегічні пріоритети та допомагає узгодити бачення між різними аудиторіями [9, с. 60]. Д. Фарвелл зауважує про переконувальний вимір комунікацій, оскільки вони працюють не лише з фактами, а й з уявленнями та поведінковими реакціями суспільства [6, с. 24]. Е. Голдман розглядає стратегічну комунікацію як інструмент асиметричного протистояння, здатний компенсувати дисбаланс сил завдяки інформаційній перевазі [7, с. 113]. А. Міскімон, Б. О'Лафлін і Л. Роселле пропонують концепт стратегічного наративу як широкої історії, що надає державі змогу пояснювати власну роль у світі й задавати сенси, через які сприймають її дії, та наголошують, що саме наратив, а не разові повідомлення, формує довготривалий контекст сприйняття подій [8, с. 60].

У наукових працях простежуємо розмежування двох моделей стратегічних комунікацій. *Реактивна модель* орієнтована на відповідь на інформаційні атаки, спростування неправдивих повідомлень і кризові роз'яснення [7, с. 120]. Вона ефективна в гострий період загроз, однак обмежує можливість задавати порядок денний, змушуючи зосереджуватися на відбитті чужих інформаційних ініціатив. *Проактивна модель* виходить з іншої логіки, коли держава першою задає рамку тлумачення подій і пропонує власні смислові конструкції як основу для суспільного та міжнародного сприйняття [8, с. 10]. У ній головним елементом стає гранд-наратив — багатопланова оповідь про країну, її цінності та амбіції, здатна впливати на уявлення зовнішніх аудиторій та підтримувати стійкість внутрішнього поля [8, с. 65].

Важливість вибору між цими підходами для України стала очевидною після початку російської агресії 2014 р., коли інформаційний вимір увійшов у структуру гібридних дій [1, с. 86]. Д. Дубов зауважує, що саме цей період сформував розуміння інформаційної безпеки як складника національної політики [1, с. 89]. Комунікації тривалий час будувалися як відповідь на ворожі операції, переважали спростування фейків і по-

одинокі стабілізаційні кампанії [2, с. 144]. І. Сидоренко зазначає, що у 2014—2018 рр. розвиток стратегічних комунікацій відбувався і на рівні державних рішень, і в середовищі громадянських ініціатив, проте брак єдиного координаційного центру не дає змогу сформувати довготривалу смислову лінію [3, с. 275].

Інституційне становлення сфери проходило нерівномірно. Частину функцій реалізували органи, відповідальні за інформаційну політику, а частину — структури, що опікуються питаннями публічної дипломатії та міжнародної репрезентації [2, с. 19]. Часто рішення з'являлися як відповідь на кризу, тому мали обмежений масштаб і короткий цикл дії. Паралельно накопичувався досвід комунікацій з іноземними медіа й урядами партнерів, що створило базу для подальшого переходу до більш цілісної моделі [4, с. 276].

Ухвалення Стратегії інформаційної безпеки України 2021 р. стало етапом, який перевів комунікацію зі сфери ситуативної реакції до сфери стратегічного планування. У документі закріплено розуміння, що захист від загроз має поєднуватися з формуванням власної міжнародної присутності та позитивного іміджу держави; наголошено на потребі підготовки фахових кадрів, посиленні аналітичної підтримки та розвитку інституційної здатності до проактивних комунікацій [5, с. 4—9].

Водночас формується й аналітичний фундамент, що описує динаміку інформаційного протистояння. Д. Дубов доводить, що ефективність протидії залежить не лише від блокування ворожих меседжів, а й від формування власного смислового простору, у якому дії держави постають логічними та ціннісно зрозумілими [1, с. 203]. Науковець переконаний у потребі відходу від короткострокових повідомлень на користь довготривалої оповіді про Україну як демократичну та стійку державу, що збігається з думкою А. Міскіммона та співавторів стосовно значення великої історії як основи нарративу [8, с. 15].

Окремий сегмент розвитку стратегічних комунікацій зосереджено у сфері оборони, й інформацію щодо його особливостей систематизовано в науковій праці Л. Компанцевої та співавторів. Дослідження містить корисні відомості щодо того, як створювати меседжі, працювати з кризовими комунікаціями та забезпечувати узгодження позицій між відомствами. Автори стверджують, що ефективність залежить від наявності стратегії й професійно підготовлених комунікаторів. Ці підходи виходять за межі безпекового сектору й поступово застосовуються в ширшій державній політиці [2, с. 31—52].

Після 2022 р. роль стратегічних комунікацій суттєво зросла, оскільки Україна опинилася у фокусі глобального інформаційного поля. І. Сидоренко зауважує про вагоме значення проактивних кампаній, робота яких спрямована на міжнародні аудиторії й базується не лише на спростуванні російських меседжів, а й на демонстрації стійкості, демократії та модернізаційного потенціалу України [3, с. 275—276]. У цьому ракурсі інформаційний фронт постає як простір наступальної діяльності, спрямованої на посилення репутаційного капіталу держави.

В аналітичних дослідженнях Центру Разумкова провідною є думка про критичність переходу до довгострокової моделі комунікацій, оскільки оборонні дії не створюють накопиченого ефекту довіри [5, с. 38]. Окреслено перспективу формування стратегії, що поєднує безпековий вимір із культурною дипломатією та міжнародною репрезентацією. Результати аналізу свідчать, що розвиток стратегічних комунікацій в Україні рухається від реагування на зовнішні загрози до усвідомленого формування смислового поля, що задає довготривалу присутність нашої держави у світі [8, с. 18].

**Концептуальна модель проактивних стратегічних комунікацій.** Розроблення концептуальної моделі проактивних стратегічних комунікацій для України ґрунтується на узагальненні теорії стратегічних нарративів і результатів еволюції національної комунікаційної політики в умовах гібридного протистояння [8, с. 3]. Її призначення полягає не лише в заміні реактивної відповіді на загрози активним формуванням власного смислового поля, а й у вибудовуванні довготривалого дискурсу, що підсилює міжнародну суб'єктність держави та працює на стійкість суспільства [2, с. 220]. Модель подано як трирівневу систему, у якій концептуальна основа, інституційні механізми управління та практичні інструменти реалізації діють узгоджено й забезпечують сталість комунікаційної політики [9, с. 60].

*Перший компонент* моделі становить гранд-нарратив "Україна як осередок стійкості та розвитку", що формує смислову рамку для інтерпретації політичних рішень, подій і культурних ініціатив. У межах підходу А. Міскіммона, Б. О'Лафліна і Л. Роселле стратегічний нарратив потрактовано як довготривалу історію про державу, що впорядковує досвід минулого, пояснює поточні процеси та пропонує образ майбутнього [8, с. 65]. На відміну від окремих меседжів, гранд-нарратив забезпечує логіку послідовного впливу на аудиторії, створюючи цілісний образ країни.

Для України такий наратив інтегрує досвід спротиву агресії, демократичні й технологічні трансформації, культурну ідентичність, наголошуючи на здатності держави до модернізації та розвитку навіть у кризових умовах [4, с. 276]. Універсальність наративу полягає в тому, що він однаково працює на внутрішню мобілізацію та зовнішню легітимацію: підтримує суспільну стійкість і водночас пояснює світові, чому підтримка України є виправданою з погляду безпекової та цивілізаційної логіки. Гранд-наратив у такій формі дає змогу об'єднати воєнну, дипломатичну, культурну й цифрову комунікацію у спільному змістовому полі, а отже — підсилює ефект співпраці різних інституцій [3, с. 52].

*Другий компонент* моделі — це інституційна інфраструктура, що забезпечує узгодженість комунікаційних рішень і сталість змістових повідомлень на міжнародному та внутрішньому рівнях. К. Пол наголошує, що стратегічна комунікація ефективна тоді, коли має чітко вибудовану систему управління, визначені ролі учасників і канали ухвалення рішень [9, с. 82]. В умовах України самостійні ініціативи різних відомств нерідко працювали паралельно, що призводило до розмиття меседжів і втрати накопиченого ефекту. Висновки аналітичних матеріалів Центру Разумкова підтверджують, що фрагментація комунікаційної політики обмежує репутаційний результат навіть за умов активних кампаній [5, с. 38].

У межах моделі доцільно сформувати міжвідомчий координаційний механізм, який узгоджуватиме гранд-наратив, визначатиме рамки основних повідомлень і розподілятиме відповідальність між інституціями [1, с. 90]. Невіддільним складником інфраструктури є аналітичний контур, що охоплює моніторинг інформаційного середовища, оцінювання ефективності кампаній, аналіз сприйняття України в зовнішніх аудиторіях і прогнозування ризиків. Важливо також передбачити горизонтальну взаємодію з громадянським суспільством, медіа й академічним середовищем, які є генераторами інноваційних форматів комунікації та здатні швидко тестувати нові смислові рішення [3, с. 276].

*Третій компонент* моделі — це практичні заходи й інструменти реалізації. Він описує, як гранд-наратив й інституційні механізми перетворюються на конкретні управлінські та комунікаційні дії. Насамперед йдеться про створення повідомлень, що враховують особливості різних цільових аудиторій, внутрішні групи населення, міжнародні інституції, партнерські уряди, професійні кола, а також медійні середовища, чутливі до зміни контекстів. Дж. Фарвелл наголошує, що стратегічні комунікації стають результативними тоді, коли держава здатна говорити мовою

адресата, не втрачаючи власної ціннісної основи [8, с. 102]. Практична реалізація означає створення базових блоків смислів, які залишаються незмінними, тоді як тональність і модель подання повідомлення адаптуються під конкретний формат взаємодії. Така модульність дає змогу утримувати єдність гранд-наративу навіть за умов динамічних змін інформаційного середовища.

Окремий напрям охоплює використання цифрових платформ як основного майданчика для проактивних комунікацій. Соціальні мережі та відеоформати здатні швидко масштабувати смисли, формувати спільноти підтримки, залучати іноземну аудиторію й підсилювати ефект зовнішньої публічної дипломатії [6, с. 21]. Ефективність такого інструменту залежить від сталості комунікаційної лінії, єдиної айдентики, прозорих правил реагування та наявності алгоритмів для кризових ситуацій. Йдеться про заздалегідь сформовані комунікаційні сценарії, робочі групи, які відповідають за швидку публічну реакцію, а також стандарти подання інформації, що мінімізують ризик хаотичності та внутрішніх суперечностей [1, с. 90]. За браком цих елементів цифровий сегмент перетворюється на сукупність розрізнених кампаній, тоді як модель передбачає довготривалу присутність із нарощуванням довіри та впізнаваності [3, с. 145].

Наступний блок практичних заходів охоплює кадровий та освітній складники. Розвиток стратегічних комунікацій неможливий без фахівців, які одночасно орієнтуються у сфері безпеки, сучасних медіатехнологіях і практиках міжнародної комунікації, тому модель передбачає введення тематичних модулів у вищу освіту, створення спеціалізованих міждисциплінарних програм, системне підвищення кваліфікації держслужбовців, партнерські навчальні курси з країнами-союзниками [3, с. 201]. Підготовку фахівців має супроводжувати впровадження механізмів оцінювання результативності стратегічних комунікацій, що охоплює показники довіри, рівень упізнаваності, готовність аудиторій до підтримки, глибину вбудованості українських смислів у міжнародний порядок денний. Контроль ефективності дає можливість коригувати підходи, відстежувати зміни реакцій аудиторії та прогнозувати результати нових кампаній.

Третій компонент потребує переходу від набору окремих інформаційних реакцій до системно організованої практики. Він поєднує змістові повідомлення, цифрові канали та людський потенціал у дієву функціональну модель, що забезпечує стратегічну комунікаційну присутність держави в довгостроковій перспективі. Запропонована модель інтегрує гранд-наратив, інституційні засади та практичні інструменти,

створюючи підґрунтя для переходу України від оборонної риторики до наступальної ініціативи. За умови послідовної реалізації така система здатна забезпечити стійку видимість нашої держави у глобальному інформаційному середовищі та відповідати зовнішньополітичним орієнтирам, визначеним у стратегічних документах [6, с. 9].

**Висновки.** Результати дослідження свідчать, що українська система стратегічних комунікацій формувалася нерівномірно: початковий етап пов'язаний із потребою реагувати на інформаційні атаки після 2014 р., наступний — супроводжувався поступовими спробами переходу до активного смислового впливу. Реактивна модель мала певні переваги в умовах гострої фази конфлікту, однак у тривалій перспективі виявилася обмеженою, оскільки зосереджена на спростуванні чужих меседжів, а не на формуванні власних. Залежність комунікацій від зовнішніх подразників підтверджено результатами досліджень аналітичних центрів, які фіксують брак стабільної координаційної ланки державних комунікацій і розпорошення ініціатив, здатних впливати на зовнішнє середовище.

Наведена в дослідженні концептуальна модель проактивних стратегічних комунікацій пропонує структурний спосіб переходу від реагування до формування власного інформаційного поля. Її основою є гранд-нарратив "Україна як осередок стійкості та розвитку", що забезпечує смислове підґрунтя для публічної дипломатії та внутріш-

ньої комунікації. Другим елементом моделі визначено інституційну інфраструктуру у формі координаційного механізму між органами влади, аналітичними центрами та медіа. Третім елементом є комплекс практичних рішень, що охоплює створення пакетів головних меседжів, підтримку цифрової присутності, підготовку комунікаційних сценаріїв у разі настання криз і розбудову систем підготовки спеціалістів. У сукупності ці складники створюють простір для переходу держави від оборонної поведінки до посилення нарративного лідерства, що зміцнює її міжнародну суб'єктність і внутрішню стійкість.

Здобуті результати дають змогу розглядати стратегічні комунікації в умовах гібридних загроз не як набір реакційних рішень, а як сферу змістовного державного планування й публічного впливу. У науковому сенсі вони уточнюють роль держави у формуванні спільних сенсів у суспільстві та поза ним. Запропоновані напрями можуть бути вбудовані в реальну політику, зокрема: розроблення довготривалих комунікаційних програм, посилення кадрової підготовки, створення аналітичної підтримки та запровадження інструментів оцінювання ефективності комунікаційної роботи. У довгостроковій перспективі впровадження зазначених підходів допоможе посилити інструменти репутаційної дипломатії, забезпечити стабільну культурну присутність України у світі та розширити її участь у міжнародних платформах співпраці й політичного діалогу.

#### Список бібліографічних посилань

1. Дубов Д. В. Державна інформаційна політика України в умовах гібридного миру та війни. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 86—93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2016\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2016_3_12).
2. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / [Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої]. Київ : Вістка, 2022. 278 с.
3. Сидоренко І. Стратегічні комунікації України. *Evropský politický a právní diskurz*. 2018. Sv. 5, Vyd. 2. С. 273—279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol\\_2018\\_5\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2018_5_2_38).
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки" : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685. *Президент України : офіційне інтернет-представництво*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>.
5. Російсько-українська війна: перебіг та перспективи розвитку подій. Аналітична доповідь. Січень 2023 р. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/02/08/2023-MATRA-I-KVARTAL-2.pdf>.
6. Farwell J. *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*. Washington, DC : Georgetown University Press, 2012. 288 p.
7. Goldman E. Strategic communication: A tool for asymmetric warfare. *Small Wars Journal*. 10.06.2007. URL: <https://smallwarsjournal.com/2007/10/06/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare/>.
8. Miskimmon A., O'Loughlin B., Roselle L. *Strategic narratives: Communication power and the new world order*. New York : Routledge, 2014. 240 p.
9. Paul C. *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. Santa Barbara, CA : Praeger, 2011. 231 p.

**Oksana Senchenko,**  
PhD of Social Communication,  
Associate Professor of KNUCA

#### ***The evolution of Ukraine's strategic communications from reactivity to a proactive approach***

*The article examines the evolution of strategic communications in Ukraine under conditions of global competition for information dominance. The research focuses on the shift from a reactive communication model, which for years performed primarily a defensive function aimed at neutralizing disinformation, towards the formation of a proactive*

strategy capable of generating original meaning frameworks and strengthening Ukraine's position as an independent actor in international politics. In this perspective, strategic communications are interpreted not merely as a tool for responding to information attacks, but as a mechanism for constructing public reality that reinforces state agency and reduces reliance on external narratives. The review covers the period beginning with the onset of Russian aggression, which was accompanied by intensive information operations and elevated communications to the level of national security. Based on an analysis of government initiatives and analytical centers' activities, the study shows that the reactive model helped maintain baseline information resilience, yet revealed significant long-term limitations. Key barriers to the transition toward a proactive approach are identified, including institutional fragmentation, insufficient analytical support, and the lack of systemic professional training. Special attention is paid to the role of a national grand narrative as a semantic instrument capable of shaping a coherent international representation of Ukraine. The final section presents a model of proactive strategic communications combining a unified narrative foundation with institutional infrastructure and practical implementation mechanisms at both domestic and international levels. The study emphasizes the need for enhanced interagency coordination, improved professional training of communicators, and the development of Ukraine's digital presence abroad. It is argued that shifting from a defensive reaction-based logic to one of semantic initiative can secure more stable positions for Ukraine in the global information domain and lay groundwork for further research on narrative influence and dissemination mechanisms within international media environments.

**Keywords:** strategic communications; reactive model; proactive strategy; grand narrative; hybrid conflict; information resilience; national security; international image; coordination

#### References

1. Dubov D. V. (2016). Derzhavna informatsiina polityka Ukrainy v umovakh hibrydnogo myru ta viiny. *Stratehichni priorityty*, 3, pp. 86—93. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa\\_2016\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2016_3_12).
2. Kompantseva L., Zaruba O., Cherevatyi S. & Akulshyn O. *Stratehichni komunikatsii dlia bezpekovykh i derzhavnykh instytutsii* : praktychnyi posibnyk. Kyiv: Vistka.
3. Sydorenko I. (2018). Stratehichni komunikatsii Ukrainy. *Evropský politický a právní diskurz*, 5 (2), pp. 273—279. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol\\_2018\\_5\\_2\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2018_5_2_38).
4. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku "Pro Stratehiu informatsiinoi bezpeky" : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 28.12.2021 № 685. *Prezydent Ukrainy : ofitsiine internet-predstavnytstvo*. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>.
5. Rosiisko-ukrainska viina: perebih ta perspektyvy rozvytku podii. Analychna dopovid. Sichen 2023 r. *Tsentr Razumkova*. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2023/02/08/2023-MATRA-I-KVARTAL-2.pdf>.
6. Farwell J. (2012). *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*. Washington, DC: Georgetown University Press.
7. Goldman E. (2007). Strategic communication: A tool for asymmetric warfare. *Small Wars Journal*. Available at: <https://smallwarsjournal.com/2007/10/06/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare/>.
8. Miskimmon A., O'Loughlin B. & Roselle L. (2014). *Strategic narratives: Communication power and the new world order*. New York: Routledge.
9. Paul C. (2011). *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. New York: Praeger.

Надійшла до редакції 14.04.2025



## ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

[https://doi.org/10.36273/2076-9555.2025.12\(353\).34-41](https://doi.org/10.36273/2076-9555.2025.12(353).34-41)

УДК 027.021.ЛННБУ:[025.17:[025.3:004.774MARC21]](045)

**Галина Мельник-Хоха,**

наукова співробітниця відділу бібліотекознавства

ЛННБУ ім. В. Стефаника

[galja-m@ukr.net](mailto:galja-m@ukr.net)

<https://orcid.org/0000-0001-7357-2163>

### **Каталогізація інкунабул у форматі MARC21**

Статтю присвячено дослідженню специфіки каталогізації цінної колекції інкунабул Львівської національної наукової бібліотеки України ім. В. Стефаника (ЛННБУ ім. В. Стефаника) у форматі MARC21 і забезпеченню ефективного доступу до неї. Наголошено, що в сучасному світі, який характеризується стрімкою цифровізацією та зростанням глобальних викликів і воєнних загроз, наукові бібліотеки відіграють вагомую роль у збереженні та забезпеченні доступу до культурної спадщини. ЛННБУ ім. В. Стефаника, зберігаючи унікальну колекцію інкунабул, активно впроваджує інноваційні підходи до каталогізації та