# Організаційно-правові засади реалізації стратегічних наративів у комунікаційній діяльності

# Organizational and Legal Foundations for Implementing Strategic Narratives in Communication Activities

**Вадим Половніков**

**Corresponding author:** доктор юридичних наук, доцент, e-mail: vpolovnikov@ukr.net, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8054-909X

**Віктор Залож**

кандидат військових наук, доцент, заслужений працівник освіти України, доцент кафедри управління, e-mail: vzalozh@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8974-8661

Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький, Україна

**Vadym Polovnikov**

**Corresponding author:** Doctor of Law, Associate Professor, e-mail: vpolovnikov@ukr.net, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8054-909X

**Viktor Zalozh**

Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, e-mail: vzalozh@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8974-8661

Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytskyi, Ukraine

**Received:** August 24, 2026 | Revised: September 20, 2026 | Accepted: October 31, 2026

**УДК** 351.86:659.4

**DOI:** https://doi.org/10.33445/sds.2026.16.5.11

**Мета роботи.** Визначити організаційно-правові засади реалізації стратегічних наративів у комунікаційній діяльності державних інституцій та обґрунтувати напрями їх удосконалення на прикладі Державної прикордонної служби України.

**Метод дослідження.** Застосовано системно-структурний, формально-юридичний, порівняльно-правовий методи, а також правове моделювання та наукове узагальнення. Проаналізовано законодавчі, стратегічні й відомчі документи України, доктринальні підходи НАТО та рекомендаційні положення Європейського Союзу.

**Результати дослідження.** Визначено особливості багаторівневого організаційно-правового забезпечення стратегічних комунікацій та встановлено недостатній рівень деталізації процедур щодо окремих аспектів реалізації стратегічних наративів. Систематизовано три типи організації комунікаційної діяльності: вертикально-директивний, мережевий і децентралізований. Обґрунтовано доцільність поєднання централізованого визначення стратегічних орієнтирів із регламентованою адаптацією повідомлень на нижчих рівнях управління та міжвідомчою взаємодією.

**Теоретична цінність дослідження.** Уточнено зміст організаційно-правового забезпечення реалізації стратегічних наративів як сукупності правових, організаційних та управлінських процедур, інтегрованих у систему управління діяльністю державної інституції.

**Практична цінність дослідження.** Запропоновано напрями вдосконалення відомчих процедур розподілу повноважень, погодження стратегічних повідомлень, координації комунікаційної діяльності та оцінювання її результатів у Державній прикордонній службі України.

**Обмеження дослідження.** Дослідження має нормативно-аналітичний характер; запропоновані підходи потребують подальшої емпіричної апробації.

**Тип дослідження:** науково-аналітичне дослідження.

**Purpose.** To identify the organizational and legal foundations for implementing strategic narratives in the communication activities of state institutions and substantiate directions for their improvement, using the State Border Guard Service of Ukraine as a case study.

**Method.** The study employs systemic-structural, formal-legal, and comparative-legal methods, legal modeling, and scientific generalization. Ukrainian legislation, strategic and departmental documents, NATO doctrinal approaches, and relevant European Union guidance are examined.

**Findings.** The study identifies the multilevel nature of the organizational and legal framework for strategic communications and insufficient procedural specification of certain aspects of strategic narrative implementation. Three organizational approaches are systematized: hierarchical-directive, network-based, and decentralized. The findings substantiate the conceptual suitability of combining centralized strategic guidance with regulated message adaptation at subordinate management levels and interagency coordination.

**Theoretical implications.** The organizational and legal framework for implementing strategic narratives is conceptualized as a set of interconnected legal, organizational, and managerial procedures integrated into the institutional management system.

**Practical implications.** The study proposes improvements to departmental procedures concerning the allocation of responsibilities, strategic message approval, communication coordination, and performance assessment within the State Border Guard Service of Ukraine.

**Research limitations / future research.** The research is normative and analytical in nature. The proposed approaches require further empirical validation.

**Paper type.** Policy-Oriented Analytical Article

***Ключові слова:*** стратегічні комунікації; стратегічний наратив; організаційно-правове забезпечення; державне управління; Державна прикордонна служба України; інформаційна безпека; міжвідомча координація.

***Key words:*** strategic communications; strategic narrative; organizational and legal framework; public administration; State Border Guard Service of Ukraine; information security; interagency coordination.

## *Вступ*

Понад десять років в Україні проводяться заходи щодо впровадження та розвитку стратегічних комунікацій у діяльності органів державної влади, військових формувань і правоохоронних органів. Необхідність удосконалення цієї діяльності зумовлена трансформацією безпекового середовища, посиленням інформаційних загроз, поширенням дезінформації та використанням інформаційно-психологічного впливу як інструменту досягнення політичних і воєнно-стратегічних цілей. Особливого значення стратегічні комунікації набули в умовах збройної агресії Російської Федерації проти України, коли узгодженість інформаційної політики держави, послідовність офіційних повідомлень і підтримання суспільної довіри стали важливими складовими забезпечення національної безпеки.

Одним із ключових інструментів стратегічних комунікацій є стратегічні наративи, за допомогою яких формуються та поширюються узгоджені смислові конструкції, що відображають державні пріоритети, національні інтереси й основні напрями реалізації державної політики. Їх застосування спрямоване на забезпечення змістової послідовності комунікацій, формування спільного розуміння суспільно значущих подій, протидію дезінформації та підтримання довіри до державних інституцій. Водночас результативність реалізації стратегічних наративів залежить не лише від їх змісту, а й від належної організації комунікаційної діяльності, визначеності повноважень відповідальних суб'єктів, узгодженості управлінських рішень та наявності відповідного правового забезпечення.

Практика здійснення стратегічних комунікацій державними інституціями України свідчить про наявність різних організаційних підходів до формування, погодження та поширення стратегічних наративів. Водночас залишаються недостатньо врегульованими окремі питання розподілу повноважень між рівнями управління, координації комунікаційної діяльності, адаптації стратегічних повідомлень до визначених цільових аудиторій, а також моніторингу й оцінювання результатів їх реалізації. Особливого значення ці питання набувають для військових формувань і правоохоронних органів, діяльність яких характеризується ієрархічністю управління, спеціальним правовим статусом, необхідністю дотримання встановлених режимних обмежень та виконанням завдань в умовах воєнного стану.

Важливе місце серед суб'єктів стратегічних комунікацій посідає Державна прикордонна служба України (далі – ДПС України), яка відповідно до визначених законодавством повноважень здійснює правоохоронну діяльність, бере участь у забезпеченні національної безпеки й оборони держави та реалізує інформаційну політику у межах своєї компетенції. Специфіка її діяльності зумовлює необхідність узгодження загальнодержавних стратегічних наративів із відомчими комунікаційними завданнями, забезпечення взаємодії між центральним органом управління, територіальними органами та підрозділами, а також визначення порядку підготовки, погодження та поширення стратегічних повідомлень.

Важливим етапом інституціоналізації стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони України стало впровадження Доктрини зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України [15]. Водночас організаційно-правові механізми реалізації стратегічних наративів у діяльності інших державних інституцій, зокрема правоохоронних органів спеціального призначення, потребують подальшого наукового опрацювання з урахуванням їхнього правового статусу, компетенції, організаційної структури та особливостей управлінської діяльності.

Актуальність дослідження підсилюється необхідністю визначення співвідношення загальнодержавного та відомчого рівнів реалізації стратегічних наративів. З одного боку, стратегічні комунікації потребують змістової узгодженості, єдності державної позиції та координації діяльності відповідальних суб'єктів. З іншого боку, особливості функціонування окремих державних інституцій вимагають адаптації комунікаційних підходів до їхніх

повноважень, завдань, умов діяльності та цільових аудиторій. Відсутність достатньо деталізованих процедур такої адаптації може спричиняти неузгодженість управлінських рішень, дублювання функцій і зниження оперативності комунікаційного реагування.

**Наукова проблема** полягає в недостатній визначеності організаційно-правових засад реалізації стратегічних наративів у комунікаційній діяльності державних інституцій, що проявляється в неоднозначності розподілу управлінських повноважень, недостатній деталізації процедур міжвідомчої та внутрішньовідомчої координації, а також відсутності уніфікованих підходів до організації, моніторингу й оцінювання відповідної діяльності. Її розв'язання потребує комплексного аналізу чинного нормативно-правового регулювання, доктринальних положень і наукових підходів, а також подальшого обґрунтування напрямів удосконалення організаційно-правового забезпечення стратегічних комунікацій.

**Метою статті** є визначення організаційно-правових засад реалізації стратегічних наративів у діяльності державних інституцій та обґрунтування основних напрямів удосконалення організаційно-правового забезпечення управління їхньою комунікаційною діяльністю на прикладі ДПС України.

## *Огляд літератури*

Теоретико-методологічні засади формування та реалізації стратегічних наративів досліджуються в межах теорії стратегічних комунікацій, міжнародних відносин, інформаційної безпеки та публічного управління. Водночас організаційно-правові аспекти застосування стратегічних наративів у діяльності державних інституцій становлять окремий напрям наукового пошуку, що потребує врахування правового статусу суб'єктів комунікацій, їхніх повноважень, організаційної структури та механізмів управлінської взаємодії.

Важливе місце у формуванні сучасного наукового розуміння стратегічних наративів посідає монографія A. Miskimmon, B. O'Loughlin та L. Roselle [6], у якій стратегічні наративи розглядаються як інструмент комунікаційного впливу в міжнародних відносинах. Автори запропонували підхід до дослідження наративів на міжнародному, національному та внутрішньополітичному рівнях, приділивши увагу процесам їх формування, поширення та сприйняття цільовими аудиторіями. Значення цього підходу полягає у визначенні взаємозв'язку між змістом стратегічного наративу, суб'єктами його формування та комунікаційним середовищем. Водночас зазначена концепція не спрямована безпосередньо на визначення організаційно-правових процедур реалізації стратегічних наративів у діяльності правоохоронних органів.

Подальший розвиток теорії стратегічних наративів представлено у дослідженні L. Roselle, A. Miskimmon та B. O'Loughlin [6], у якому розкрито особливості комунікаційного впливу в сучасному інформаційному середовищі з урахуванням взаємодії інструментів "м'якої" та "жорсткої" сили. Запропонований авторами підхід дає змогу пояснити роль стратегічних наративів у формуванні політичних уявлень і сприйнятті міжнародних процесів. Однак його використання у сфері публічного управління потребує додаткового врахування компетенції державних органів, юридичних меж комунікаційного впливу та процедур координації управлінських рішень.

Організаційний аспект використання наративів досліджували B. Fischer-Appelt та R. Dernbach [4] розглядав наративну стратегію як інструмент стратегічного позиціонування та управління організаційними змінами. Їхній підхід підкреслює важливість узгодженості змісту комунікацій зі стратегічними цілями організації. Для діяльності державних інституцій це положення є важливим з огляду на необхідність забезпечення відповідності відомчих комунікаційних заходів загальнодержавним пріоритетам. Водночас механізми управління організаційними змінами не можуть безпосередньо переноситися на діяльність

правоохоронних органів без урахування встановлених законодавством повноважень та ієрархії управління.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із роллю взаємодії заінтересованих сторін у забезпеченні інформаційної безпеки. Зокрема, A. Pigola, P. da Costa, L. Vils та F. Meirelles [7] акцентує увагу на значенні соціальних відносин, співпраці та взаємної довіри в управлінні інформаційною безпекою. Такий підхід розширює розуміння організаційних передумов результативної комунікаційної діяльності, однак не розкриває специфіки нормативного закріплення повноважень і відповідальності суб'єктів реалізації стратегічних наративів.

Особливості використання стратегічних наративів в умовах воєнних конфліктів розглянуто у працях S. Bradshaw, M. Elswah, M. Haque та D. Quelle [3], а також Zarnadze [3]. У цих дослідженнях увагу зосереджено на ролі інформаційного середовища, стратегічному представленні подій, протидії ворожим наративам і проблемах довіри до інформаційних повідомлень. Їх результати підтверджують необхідність урахування особливостей цільових аудиторій і характеру інформаційних загроз під час організації стратегічних комунікацій. Водночас питання адміністративно-правового забезпечення відповідних процесів у діяльності військових формувань і правоохоронних органів не є основним предметом зазначених досліджень.

У вітчизняній науковій літературі проблематика стратегічних комунікацій і стратегічних наративів досліджувалася А. Баровською, Б. Бевзою, Т. Дзюбою, О. Дибою, Д. Дубовим, Р. Кириленком, Л. Компанцевою, В. Кубком, В. Ліпканом, О. Мандзюком, М. Ожеваном, Г. Почепцовим, В. Савченком, Є. Тихомировою, Р. Трофименком, Л. Хорішко, Г. Яворською та іншими науковцями. Їхні праці сформували теоретичні передумови для дослідження змісту стратегічних наративів, особливостей їх формування та використання у сфері державної політики, національної безпеки й оборони.

Зокрема, Є. Гарькавий [22] досліджував підходи НАТО до формування стратегічних наративів, що дають змогу враховувати особливості їх побудови на різних рівнях стратегічних комунікацій. Водночас застосування таких підходів у діяльності державних інституцій України потребує врахування відмінностей між військовими доктринальними положеннями та національним адміністративно-правовим регулюванням.

Д. Дубов [23] розглядав стратегічний наратив як суттєву складову стратегічних комунікацій в Україні, звертаючи увагу на необхідність організаційного забезпечення відповідної діяльності. Значення цього підходу полягає у визначенні потреби в узгодженні змісту стратегічних повідомлень і практичних комунікаційних заходів. Водночас подальшого дослідження потребують процедури реалізації такого узгодження на різних рівнях управління, особливо у військових формуваннях і правоохоронних органах.

Сучасні завдання розвитку національної системи стратегічних комунікацій досліджували Kolomoicts, Kolpakov та Tytarenko [24]. У їхній праці висвітлено проблеми організаційного забезпечення стратегічних комунікацій, термінологічної узгодженості та взаємодії відповідних суб'єктів. Ці положення є важливими для визначення напрямів удосконалення нормативного регулювання комунікаційної діяльності державних інституцій. Разом із тим, загальносистемний підхід потребує конкретизації з урахуванням компетенції окремих правоохоронних органів та особливостей їхньої організаційної побудови.

Теоретичні й прикладні аспекти стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони розглядали Salnikova, Tzhutova та Kushnir [25]. Їхні напрацювання мають значення для визначення змісту комунікаційних заходів, організації інформаційної взаємодії та реагування на кризові ситуації. Водночас застосування відповідних положень у діяльності ДПСУ потребує уточнення порядку розподілу функцій між управлінськими рівнями, процедур погодження стратегічних повідомлень та механізмів контролю за їх реалізацією.

Окремої уваги заслуговують дослідження Б. Бевзи, Р. Кириленка та Р. Трофименка, присвячені методичним підходам до формування українського стратегічного наративу та практиці реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни [26]. Запропоновані підходи дають змогу розглядати формування стратегічних наративів як послідовний процес, що охоплює визначення змістових орієнтирів, узгодження повідомлень, їх поширення та оцінювання сприйняття аудиторією. Проте для застосування цих положень у діяльності правоохоронних органів необхідно визначити відповідальних суб'єктів, порядок ухвалення управлінських рішень і межі допустимої адаптації стратегічних повідомлень.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить про наявність кількох взаємопов'язаних напрямів дослідження стратегічних наративів: теоретико-комунікаційного, організаційно-управлінського, безпекового та прикладного. Перший – зосереджений на змісті, формуванні й сприйнятті наративів; другий – на їх узгодженні зі стратегічними цілями організацій; третій – на використанні стратегічних комунікацій для протидії інформаційним загрозам; четвертий – на практичних підходах до підготовки та поширення повідомлень.

Водночас у розглянутих працях недостатньо систематизовано організаційно-правові засади реалізації стратегічних наративів саме у діяльності правоохоронних органів спеціального призначення. Зокрема, подальшого дослідження потребують питання нормативного розмежування повноважень між рівнями управління, правового забезпечення внутрішньовідомчої та міжвідомчої координації, організації процедур погодження й адаптації стратегічних повідомлень, а також інтеграції стратегічних комунікацій у процеси управління службовою діяльністю.

Таким чином, наукова прогалина полягає не у відсутності теоретичних підходів до стратегічних наративів, а в недостатній конкретизації організаційно-правових механізмів їх реалізації в діяльності державних інституцій з особливим правовим статусом. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження відповідних механізмів на прикладі Державної прикордонної служби України з урахуванням її компетенції, організаційної структури та особливостей виконання завдань в умовах воєнного стану.

## *Методологія дослідження*

Методологічну основу дослідження організаційно-правових засад реалізації стратегічних наративів у комунікаційній діяльності державних інституцій становить комплексний науково-юридичний підхід, що передбачає поєднання системно-структурного, формально-юридичного та порівняльно-правового методів, а також методів правового моделювання й наукового узагальнення. Застосування зазначених методів зумовлено багаторівневим характером стратегічних комунікацій, особливостями правового статусу їхніх суб'єктів, необхідністю узгодження загальнодержавних і відомчих комунікаційних завдань, а також визначенням організаційних процедур реалізації стратегічних наративів.

Інформаційну основу дослідження сформували нормативно-правові акти України, доктринальні документи НАТО та окремих складових сектору безпеки і оборони України, стратегічні й рекомендаційні документи інституцій Європейського Союзу, а також наукові праці українських і закордонних дослідників, присвячені стратегічним наративам, стратегічним комунікаціям, інформаційній політиці, публічному управлінню та забезпеченню національної безпеки.

Нормативно-правову основу дослідження становили Закон України “Про інформацію” від 02.10.1992 № 2657-XII [20], Закон України “Про національну безпеку України” від 21.06.2018 № 2469-VIII [21], Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021, яким уведено в дію рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15.10.2021 “Про Стратегію інформаційної безпеки” [12], розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.12.2024 №

1301-р “Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року” [13].

Для дослідження особливостей організації стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони використано наказ Міністерства оборони України від 02.10.2025 № 653-нм “Деякі питання реалізації стратегічних комунікацій у системі Міністерства оборони України” [14], Доктрину зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України [15], Доктрину стратегічних комунікацій Національної гвардії України [16].

Особливості відомчого регулювання комунікаційної діяльності проаналізовано з урахуванням наказу Міністерства освіти і науки України від 20.12.2022 № 1151 “Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки” [17], наказу Адміністрації Держприкордонслужби України від 02.07.2025 № 777-АГ “Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025–2026 роках Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції” та наказу від 31.01.2025 № 36 “Про затвердження Основних комунікаційних напрямів Державної прикордонної служби України на 2025–2027 роки” [18; 19].

Зазначені документи розглядалися з урахуванням їхньої юридичної природи, сфери дії та призначення. Нормативно-правові акти використовувалися для встановлення правових засад і повноважень суб'єктів комунікаційної діяльності, тоді як доктринальні, стратегічні та методичні документи — для дослідження організаційних підходів, управлінських процедур і практичних механізмів реалізації стратегічних наративів. Таке розмежування дало змогу уникнути ототожнення юридично обов'язкових приписів із положеннями рекомендаційного або доктринального характеру.

Дослідження здійснювалося у чотири взаємопов'язані етапи.

**На першому етапі** визначено понятійно-категоріальний апарат дослідження та проаналізовано співвідношення понять “стратегічні комунікації”, “стратегічний наратив”, “публічне управління”, “інформаційна безпека”, “організаційно-правові засади” та “методика”. Основну увагу приділено розмежуванню стратегічного наративу як змістового орієнтира комунікаційної діяльності та організаційно-правових процедур його реалізації. Це забезпечило концептуальну основу для подальшого аналізу правового регулювання й управлінських механізмів стратегічних комунікацій.

**На другому етапі** проведено аналіз нормативно-правового регулювання стратегічних комунікацій в Україні та відповідних документів Європейського Союзу і НАТО. Аналіз був спрямований на визначення правових засад реалізації стратегічних наративів, повноважень відповідальних суб'єктів, організаційних процедур погодження та поширення стратегічних повідомлень, а також механізмів координації комунікаційної діяльності.

Окрему увагу приділено співвідношенню законодавчого та відомчого регулювання. У межах цього етапу встановлювалися положення, що безпосередньо визначають зміст і завдання стратегічних комунікацій, а також питання, які потребують додаткової процедурної деталізації. Документи Європейського Союзу розглядалися передусім як джерело організаційних і методичних підходів до комунікаційної діяльності, а доктринальні документи НАТО — як основа для порівняння принципів планування, координації та оцінювання стратегічних комунікацій.

**На третьому етапі** систематизовано наукові та доктринальні підходи до організації формування й реалізації стратегічних наративів у діяльності державних інституцій. Основну увагу приділено особливостям централізованої, мережевої та децентралізованої організації комунікаційних процесів, розподілу функцій між рівнями управління, узгодженню стратегічних повідомлень із загальнодержавними пріоритетами та забезпеченню взаємодії між суб'єктами комунікацій.

Порівняння зазначених підходів здійснювалося з урахуванням правового статусу суб'єктів комунікаційної діяльності, характеру їхніх повноважень, особливостей організаційної

структури, рівня централізації управління та умов виконання завдань. Це дало змогу визначити організаційні особливості реалізації стратегічних наративів у військових формуваннях і правоохоронних органах спеціального призначення.

**На четвертому етапі** узагальнено результати нормативно-правового та організаційного аналізу й обґрунтовано напрями вдосконалення реалізації стратегічних наративів у комунікаційній діяльності Державної прикордонної служби України. Основну увагу приділено питанням розмежування управлінських повноважень, організації внутрішньовідомчої та міжвідомчої взаємодії, інтеграції стратегічних комунікацій у процеси планування службової діяльності, а також необхідності нормативної деталізації процедур погодження, поширення й оцінювання стратегічних повідомлень.

Для розв'язання визначених дослідницьких завдань застосовано комплекс взаємодоповнювальних методів.

**Системно-структурний метод** використано для розгляду реалізації стратегічних наративів як складової системи публічного управління та визначення взаємозв’язків між суб’єктами стратегічних комунікацій. Його застосування дало змогу виокремити рівні управління, визначити характер організаційних зв'язків між ними та систематизувати функції, пов'язані з підготовкою, погодженням і поширенням стратегічних повідомлень.

**Формально-юридичний метод** застосовано для аналізу змісту нормативно-правових актів, встановлення правових засад комунікаційної діяльності державних інституцій та визначення меж компетенції відповідних суб'єктів. За допомогою цього методу досліджено правове закріплення окремих елементів стратегічних комунікацій і виявлено питання, що потребують подальшої нормативної конкретизації.

**Порівняльно-правовий метод** використано для зіставлення підходів до організації стратегічних комунікацій, закріплених у нормативно-правових і відомчих документах України, із відповідними положеннями доктринальних та рекомендаційних документів НАТО і Європейського Союзу. Порівняння здійснювалося з урахуванням відмінностей між правовими системами, організаційними структурами та юридичною силою досліджуваних документів.

**Метод правового моделювання** застосовано для обґрунтування можливих напрямів удосконалення організаційно-правового забезпечення реалізації стратегічних наративів у діяльності ДПСУ. Його використання передбачало концептуальне визначення необхідних організаційних зв'язків, управлінських процедур і напрямів нормативного закріплення взаємодії між суб'єктами стратегічних комунікацій.

**Метод наукового узагальнення** використано для систематизації результатів аналізу, формулювання висновків щодо стану організаційно-правового забезпечення стратегічних комунікацій та визначення перспектив удосконалення відомчого регулювання реалізації стратегічних наративів.

Застосована методологія має переважно якісний, нормативно-аналітичний характер. Дослідження не передбачало проведення соціологічних опитувань, експериментальної перевірки ефективності стратегічних наративів або кількісного оцінювання результативності комунікаційної діяльності. Відповідно, отримані результати характеризують організаційно-правові передумови та можливі напрями вдосконалення відповідної діяльності, а не емпірично підтверджений вплив запропонованих заходів на її ефективність.

## *Результати дослідження*

Дослідження організаційно-правових засад реалізації стратегічних наративів у процесі стратегічних комунікацій засвідчує необхідність комплексного підходу до правового регулювання та організації цієї діяльності. Така необхідність зумовлена багаторівневим характером стратегічних комунікацій, різноманітністю суб'єктів їх здійснення, складністю координації комунікаційних процесів та особливими вимогами до забезпечення національної

безпеки в умовах правового режиму воєнного стану. Відповідні питання перебувають на перетині адміністративного, інформаційного, військового права, правового забезпечення національної безпеки, публічного управління, внутрішньої та зовнішньої політики держави.

Аналіз нормативно-правового забезпечення стратегічних комунікацій в Україні свідчить про наявність законодавчих, стратегічних і відомчих документів, що регулюють окремі аспекти цієї діяльності. Водночас питання формування, погодження, адаптації та реалізації стратегічних наративів не завжди мають достатньо деталізоване процедурне закріплення. Зокрема, потребують уточнення повноважень відповідальних суб'єктів, порядку взаємодії між управлінськими рівнями, механізмів забезпечення змістової узгодженості стратегічних повідомлень та процедур оцінювання результатів комунікаційної діяльності. При цьому відсутність окремого законодавчого акта про стратегічні комунікації не означає відсутності їхнього правового регулювання, однак підкреслює необхідність системності, узгодженості та повноти чинних нормативних положень.

Зазначені проблеми корелюють із висновками Kolomoicts, Kolpakov та Tytarenko [24], які звертають увагу на термінологічні розбіжності, недостатню узгодженість функцій суб'єктів національної системи стратегічних комунікацій та потребу в удосконаленні міжвідомчої координації. На організаційному рівні такі недоліки можуть ускладнювати розмежування відповідальності, погодження комунікаційних заходів і забезпечення послідовності стратегічних повідомлень. Водночас їхній фактичний вплив на результативність комунікаційної діяльності потребує окремого емпіричного оцінювання.

Порівняння організаційних підходів до реалізації стратегічних наративів свідчить про необхідність урахування правового статусу, функціонального призначення та управлінської структури відповідних державних інституцій. Формування й реалізація стратегічних наративів у Збройних Силах України, правоохоронних органах та інших органах державної влади мають спільні змістові засади, однак відрізняються за характером повноважень, порядком ухвалення управлінських рішень, цільовими аудиторіями, умовами діяльності та допустимими межами відкритості інформації. Отже, організаційні механізми стратегічних комунікацій не можуть застосовуватися до всіх державних інституцій без урахування їхньої компетенції та встановленого порядку управління.

Особливого значення зазначене положення набуває для Державної прикордонної служби України, діяльність якої характеризується ієрархічністю управління, єдиноначальністю, нормативною визначеністю службових повноважень та необхідністю забезпечення узгодженості управлінських рішень. За таких умов реалізація стратегічних наративів має поєднувати централізоване визначення основних змістових орієнтирів із можливістю їх адаптації до конкретних комунікаційних завдань, особливостей діяльності органів і підрозділів, а також потреб відповідних цільових аудиторій.

Циклічність і безперервність формування стратегічних наративів, характерні для системи стратегічних комунікацій загалом, у діяльності ДПС України реалізуються з урахуванням установленої ієрархії управління. На загальнодержавному рівні визначаються стратегічні пріоритети та основні змістові орієнтири, які мають враховуватися під час ведення відомчих комунікацій. На рівні центрального органу управління ДПС України відповідні положення конкретизуються у відомчих комунікаційних напрямах, стратегічних повідомленнях та організаційно-розпорядчих документах. Територіальні органи й підрозділи забезпечують реалізацію визначених комунікаційних завдань у межах своєї компетенції, з урахуванням оперативної обстановки, особливостей службової діяльності та характеристик цільових аудиторій.

Подібні підходи до організації стратегічних комунікацій простежуються у доктринальних документах Національної гвардії України. Зокрема, під час формування стратегічних наративів враховуються масштаб, формат і способи комунікаційної діяльності, які залежать від

особливостей планування, умов застосування сил і засобів та характеру виконуваних завдань [16]. Застосування цих положень у діяльності ДПС України передбачає узгодження стратегічних наративів із відомчими завданнями, визначення порядку їх затвердження та забезпечення змістової послідовності повідомлень на різних рівнях управління. Водночас адаптація наративів до окремих цільових аудиторій не повинна змінювати їхніх основних стратегічних положень або суперечити визначеним державним пріоритетам.

Аналіз практики організації стратегічних комунікацій ДПС України свідчить про поступове впровадження відповідних управлінських і методичних підходів. Зокрема, починаючи з 2020 року, у комунікаційну діяльність прикордонного відомства впроваджувалися елементи стратегування, планування, прогнозування та інтеграції стратегічних повідомлень у повсякденну діяльність. Для розвитку відповідної системи проводилися аудит комунікаційних процесів, навчальні заходи з моніторингу й аналізу медіасередовища, а також підготовка фахівців із розроблення комунікаційних стратегій і планування комунікаційної діяльності [27].

Подальшу конкретизацію стратегічних комунікацій здійснено у відомчих організаційно-розпорядчих документах. Зокрема, операційним планом заходів ДПС України з реалізації у 2025–2026 роках Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції передбачено включення відповідного стратегічного наративу до інформаційних повідомлень, виступів, доповідей речників та уповноважених представників відомства. Також визначено проведення тематичних комунікаційних заходів для представників медіа, зокрема брифінгів, пресконференцій, інтернет-конференцій, прес-турів та інтерв'ю, присвячених меті, змісту, перебігу й результатам реалізації заходів європейської інтеграції [18].

Важливим елементом відомчого забезпечення стратегічних комунікацій є закріплення стратегічного наративу ДПС України, основних стратегічних повідомлень, методології імплементації ключових повідомлень і плану комунікацій під час кризових ситуацій. Відповідні положення визначено окремим наказом Адміністрації Держприкордонслужби України [19]. Наявність такого документа свідчить про формування відомчої методичної основи реалізації стратегічних наративів та встановлення певної послідовності дій відповідальних виконавців.

Аналіз методології імплементації стратегічних (ключових) повідомлень у комунікаційній діяльності ДПСУ дає змогу виокремити три основні етапи.

Перший етап – змістове узгодження інформаційного приводу зі стратегічним наративом. Він передбачає перевірку відповідності інформаційного приводу визначеним стратегічним орієнтирам, а також вибір відповідного комунікаційного напряму, ключового повідомлення та цільової аудиторії. Основним завданням цього етапу є забезпечення змістової послідовності комунікацій і запобігання поширенню повідомлень, що суперечать затвердженим стратегічним положенням.

Другий етап – планування комунікаційного заходу. На цьому етапі формулюється інформаційне повідомлення, визначається комунікаційна мета, обираються канали та інструменти для поширення інформації. Відповідні рішення мають враховувати характеристики цільової аудиторії, актуальність інформації, особливості комунікаційного середовища та встановлені обмеження щодо її поширення.

Третій етап – підготовка та оприлюднення повідомлення. Він охоплює перевірку підготовленого тексту на здатність донести ключове повідомлення до визначеної цільової аудиторії та його подальше опублікування через обрані комунікаційні канали. У межах цього етапу основна увага приділяється відповідності змісту повідомлення визначеним комунікаційним завданням.

Окремо у відомчих документах передбачено порядок комунікаційних дій під час кризових ситуацій, який охоплює визначення основних цілей і цільових аудиторій, вибір каналів та інструментів комунікації, а також розроблення ключового повідомлення [19].

Зазначені положення формують практичну основу для підготовки та поширення стратегічних повідомлень. Водночас їхній зміст переважно орієнтований на виконання безпосередніх комунікаційних завдань і меншою мірою розкриває управлінські процедури, необхідні для забезпечення узгодженості діяльності різних рівнів організаційної структури ДПС України.

Зокрема, у розглянутих методичних положеннях потребують подальшої конкретизації функції керівників та органів управління щодо визначення комунікаційних пріоритетів, погодження стратегічних повідомлень, координації діяльності підпорядкованих органів і підрозділів, а також контролю за виконанням комунікаційних завдань. Окремої уваги потребують процедури внутрішньовідомчої та міжвідомчої взаємодії, моніторингу й аналізу інформаційного середовища, оцінювання результатів комунікаційної діяльності та використання отриманих результатів для коригування подальших управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави визначити кілька взаємопов'язаних напрямів удосконалення організаційно-правового забезпечення реалізації стратегічних наративів у комунікаційній діяльності ДПС України. До них належать конкретизація функцій і відповідальності суб'єктів стратегічних комунікацій на різних рівнях управління; удосконалення процедур погодження та адаптації стратегічних повідомлень; нормативна деталізація внутрішньовідомчої та міжвідомчої координації; інтеграція планування стратегічних комунікацій у загальні процеси планування службової діяльності; розвиток механізмів моніторингу, аналізу й оцінювання комунікаційних результатів.

Удосконалення зазначених процедур доцільно здійснювати насамперед шляхом систематизації та розвитку чинного відомчого нормативного й методичного забезпечення. Питання необхідності прийняття окремих нормативно-правових актів вищого рівня потребує додаткового обґрунтування з урахуванням наявного правового регулювання, меж компетенції відповідних суб'єктів та можливості усунення виявлених недоліків організаційними й відомчими засобами.

Отже, основний результат проведеного аналізу полягає у визначенні невідповідності між наявною процедурною деталізацією підготовки та поширення стратегічних повідомлень і потребою в комплексному регулюванні управлінських процесів їх реалізації. Подолання цієї невідповідності передбачає не лише вдосконалення окремих комунікаційних алгоритмів, а й узгодження відповідних процедур із системою управління, розподілом повноважень та організацією службової діяльності ДПС України.

## *Обговорення*

Отримані результати свідчать, що реалізація стратегічних наративів у діяльності державних інституцій має розглядатися не лише як процес формування та поширення інформаційних повідомлень, а й як складова управлінської діяльності, що потребує належного організаційно-правового забезпечення. Стратегічні комунікації є одним із інструментів реалізації інформаційної політики держави, тоді як стратегічні наративи забезпечують змістову узгодженість комунікаційної діяльності та відображають визначені державні пріоритети. Водночас наявність стратегічного наративу сама по собі не гарантує узгодженості комунікаційних дій без відповідного розподілу повноважень, організації взаємодії та визначення процедур управління.

Аналіз нормативно-правових актів України засвідчив, що правове забезпечення стратегічних комунікацій має багаторівневий характер. Зокрема, Закон України “Про інформацію” від 02.10.1992 № 2657-XII [20] визначає загальні правові засади інформаційних відносин, однак не містить спеціальних положень щодо порядку формування та реалізації стратегічних наративів. Водночас Стратегія інформаційної безпеки України [12] передбачає утвердження в українському та міжнародному інформаційному просторі стратегічних

наративів, зокрема щодо безальтернативності відновлення територіальної цілісності України, а також розроблення й поширення позитивних наративів та проведення інформаційних кампаній за кордоном.

Зазначені положення визначають стратегічні орієнтири державної інформаційної політики, проте не встановлюють вичерпного порядку їх реалізації на рівні окремих державних інституцій. Такий підхід відповідає призначенню стратегічних документів, які визначають цілі та пріоритети державної політики, тоді як конкретні організаційні процедури можуть закріплюватися в планах заходів, відомчих нормативних актах і методичних документах. Отже, відсутність детальної методики реалізації стратегічних наративів безпосередньо в законі або стратегії не може розглядатися як самостійний доказ недостатності правового регулювання. Для такого висновку необхідно встановити, чи забезпечують чинні нормативні акти належне визначення компетенції суб'єктів, процедур координації та відповідальності за виконання комунікаційних завдань.

Важливим для порівняння є досвід відомчого регулювання стратегічних комунікацій. Зокрема, Комунікаційна стратегія Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки [17] охоплює аналіз комунікаційного середовища, визначення місії, візії та цінностей, цільових аудиторій, стратегічних цілей, ключових повідомлень, каналів комунікації, інструментів реалізації та очікуваних результатів. Подібний підхід застосовується в комунікаційному забезпеченні реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, що передбачає використання наскрізного наративу безбар'єрності в комунікаціях державних органів та інших зацікавлених сторін [13].

Наведені приклади підтверджують можливість інтеграції стратегічних наративів у відомчі комунікаційні стратегії без необхідності створення окремого законодавчого механізму для кожного напряму державної політики. Водночас їх використання у діяльності військових формувань і правоохоронних органів потребує врахування спеціального правового статусу відповідних суб'єктів, особливостей ієрархії управління, порядку прийняття рішень та встановлених обмежень щодо поширення інформації.

Порівняльний аналіз підходів до організації стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони засвідчив наявність спільних управлінських елементів. Зокрема, відповідно до Основних засад реалізації стратегічних комунікацій у системі Міністерства оборони України, затверджених наказом Міністерства оборони України від 02.10.2025 № 653-нм, процес реалізації стратегічних комунікацій охоплює оцінювання інформаційного середовища, планування та інтеграцію комунікаційних заходів, а також безпосереднє здійснення комунікаційної діяльності [14]. При цьому деталізація форм і способів застосування окремих складових стратегічних комунікацій здійснюється у відповідних доктринальних документах.

Подібна управлінська логіка простежується в Об'єднаній доктрині союзників з інформаційних операцій НАТО, у якій виокремлено чотири взаємопов'язані функції: аналіз, планування, інтеграцію та оцінювання [1]. Водночас зазначений документ регулює доктринальні підходи до інформаційних операцій, тому його положення не слід повністю ототожнювати з організацією стратегічних комунікацій. Порівняння є обґрунтованим насамперед на рівні спільних управлінських функцій, а не на рівні тотожності предмета регулювання.

У доктринальних підходах Великої Британії до стратегічних комунікацій у сфері оборони особливу увагу приділено узгодженості дій, образів і повідомлень зі стратегічними наративами, розумінню цільових аудиторій, інтеграції комунікацій у військове планування та оцінюванню очікуваних результатів впливу [2]. Важливим положенням цього підходу є розуміння комунікації не лише як поширення інформації, а й як складової діяльності, у межах якої практичні дії державних інституцій мають узгоджуватися із заявленими стратегічними пріоритетами.

Зазначені підходи мають значення для вдосконалення стратегічних комунікацій ДПС України, оскільки її комунікаційна діяльність безпосередньо пов'язана з виконанням правоохоронних і оборонних завдань. Водночас механічне перенесення доктринальних положень НАТО або Великої Британії до відомчого регулювання ДПС України було б методологічно необґрунтованим. Таке перенесення потребує попереднього визначення відповідності пропонованих процедур законодавству України, компетенції ДПС України та особливостей організації її службової діяльності.

Доктрина зі стратегічних комунікацій Збройних Сил України також приділяє увагу аналізу інформаційного середовища, оцінюванню інформаційних загроз, дослідженню цільових аудиторій та визначенню результативності комунікаційних заходів [15]. Це підтверджує доцільність розгляду стратегічних комунікацій як циклічного управлінського процесу, що передбачає не лише планування та виконання заходів, а й отримання зворотного зв'язку для коригування подальшої діяльності.

Окремий підхід до організації комунікацій в умовах кризових ситуацій запропонували Salnikova, Tzhutova та Kushnir (2020, с. 44). Автори розглядають антикризовий план дій як основу для прийняття комунікаційних рішень командиром, зокрема щодо визначення наративів, цільових аудиторій, інформаційних проблем, причин виникнення кризової ситуації та способів поширення достовірних повідомлень. Значення цього підходу полягає в поєднанні оцінювання кризової ситуації з підготовкою відповідної комунікаційної реакції.

Водночас зазначений підхід має певні обмеження для застосування в загальній системі стратегічних комунікацій. По-перше, він переважно орієнтований на кризові ситуації, тоді як стратегічні наративи реалізуються також у повсякденній діяльності державних інституцій. По-друге, використання узагальненого поняття “командир” не дає змоги однозначно визначити рівень управління, на якому приймаються відповідні комунікаційні рішення. По-третє, запропонована послідовність дій потребує доповнення процедурами міжвідомчої взаємодії, погодження стратегічних повідомлень та оцінювання їхньої ефективності.

Важливими для розуміння багаторівневості стратегічних наративів є положення Є. Гарькавого, який виокремлює інституційні, стратегічні та мікронаративи, а також розглядає різні механізми комунікаційного впливу [22]. Такий підхід дає змогу обґрунтувати необхідність змістового узгодження наративів на різних рівнях. Для ДПС України це означає, що відомчі повідомлення мають відповідати загальнодержавним стратегічним орієнтирам, водночас враховуючи специфіку завдань, функцій і цільових аудиторій прикордонного відомства.

Інший підхід до формування стратегічних наративів запропонували Б. Бевза та Р. Кириленко, які розглядають їхню побудову у взаємозв'язку трьох вимірів: сутнісного, функціонального та процесного [26]. Автори виокремлюють різні сценарії конструювання наративів, зокрема централізований, децентралізований та заснований на взаємодії спільноти творців. Для українського суспільства вони обґрунтовують доцільність підходу, який передбачає участь різних суб'єктів у формуванні та розвитку стратегічного наративу.

Важливим результатом зазначеного дослідження є представлення формування стратегічного наративу як циклічного процесу, що охоплює інтеграцію, узгодження, маніфестацію, інституціоналізацію, конструювання, декомпіляцію, ретрансляцію та моніторинг [26]. Такий підхід підкреслює значення зворотного зв'язку, взаємодії суб'єктів комунікації і постійного оновлення змісту стратегічних повідомлень.

Водночас його застосування у діяльності ДПС України потребує певної адаптації. На відміну від суспільних комунікацій, у яких допускається широка участь незалежних суб'єктів у формуванні наративів, комунікаційна діяльність правоохоронного органу спеціального призначення здійснюється в межах законодавчо визначеної компетенції та встановленої системи управління. Тому залучення зовнішніх учасників до комунікаційних процесів не може

означати передачу їм повноважень щодо затвердження офіційної позиції відомства або ухвалення управлінських рішень.

У цьому контексті особливого значення набуває позиція Д. Дубова щодо необхідності розроблення для державних інституцій, насамперед сектору безпеки і оборони, настановчих документів, які визначатимуть процедури організації стратегічних комунікацій, формування основних тем і повідомлень, а також синхронізації різних форм і методів комунікаційної діяльності [23]. Отримані результати узгоджуються із зазначеною позицією та підтверджують доцільність подальшої деталізації управлінських процедур реалізації стратегічних наративів на відомчому рівні.

Узагальнення розглянутих наукових і доктринальних підходів дає змогу виокремити три основні типи організаційної побудови процесів формування та реалізації стратегічних наративів.

Вертикально-директивний (централізований) тип передбачає формування основних стратегічних наративів на вищому рівні управління з подальшим доведенням відповідних положень до підпорядкованих органів і підрозділів. Його перевагами є єдність стратегічних орієнтирів, визначеність управлінської відповідальності та можливість централізованого контролю. Водночас надмірна централізація може обмежувати оперативність комунікаційного реагування та здатність адаптувати повідомлення до особливостей конкретних цільових аудиторій.

Мережевий тип передбачає взаємодію державних інституцій з іншими суб'єктами комунікаційної діяльності, зокрема громадськими організаціями, експертними спільнотами, медіа та іншими заінтересованими сторонами. Його перевагою є можливість розширення комунікаційного охоплення, використання різноманітних каналів поширення інформації та отримання зворотного зв'язку. Водночас такий підхід потребує чіткого розмежування офіційних повноважень державних органів і добровільної участі недержавних суб'єктів у комунікаційних процесах.

Децентралізований тип ґрунтується на визначенні загального змістового ядра стратегічного наративу та на наданні окремим суб'єктам можливості адаптувати комунікаційні повідомлення відповідно до власних завдань і характеристик цільових аудиторій. Його перевагами є гнучкість і здатність враховувати особливості комунікаційного середовища. Водночас недостатня визначеність меж такої адаптації може призводити до змістових розбіжностей між повідомленнями різних суб'єктів.

Проведене зіставлення свідчить, що зазначені типи не обов'язково є взаємовиключними. У діяльності державних інституцій вони можуть поєднуватися залежно від характеру управлінських завдань, правового статусу суб'єктів і умов комунікаційної діяльності.

Для ДПС України найбільш обґрунтованим видається поєднання централізованого визначення стратегічних орієнтирів із регламентованою адаптацією комунікаційних повідомлень на нижчих рівнях управління та організованою взаємодією з іншими суб'єктами комунікацій. Такий підхід відповідає ієрархічній побудові прикордонного відомства та водночас створює передумови для врахування особливостей його службової діяльності. Проте висновок про його переваги має концептуальний характер і потребує подальшої практичної перевірки.

Необхідність розвитку міжвідомчої взаємодії також узгоджується з позицією Р. Трофименка обґрунтовує доцільність комплексного розвитку стратегічних комунікацій у сферах державної політики, пов’язаних із забезпеченням національної безпеки, а також формування горизонтальної мережі реалізації стратегічних наративів [26]. Відповідний підхід передбачає можливість узгодженого поширення загальнодержавних і відомчих стратегічних повідомлень за умови збереження компетенції кожного суб'єкта.

Отже, результати дослідження дають підстави стверджувати, що подальше вдосконалення організаційно-правових засад реалізації стратегічних наративів у діяльності ДПС України доцільно спрямувати на забезпечення взаємозв’язку між стратегічним плануванням,

визначенням управлінських повноважень, організацією комунікаційних процесів та оцінюванням їхніх результатів. При цьому пріоритетного значення набуває не збільшення кількості нормативно-правових актів, а забезпечення їх змістової узгодженості, достатньої процедурної деталізації та практичної придатності для застосування на різних рівнях управління.

Обмеження проведеного дослідження пов'язані з його нормативно-аналітичним характером. Запропоновані підходи ґрунтуються на аналізі законодавчих, доктринальних і відомчих документів та зіставленні наукових концепцій, однак не пройшли окремої емпіричної апробації. Тому їхня практична результативність потребує подальшого оцінювання, зокрема шляхом аналізу управлінських процедур, дослідження організаційної взаємодії та визначення показників результативності стратегічних комунікацій у діяльності ДПС України.

## *Висновки*

У результаті проведеного дослідження визначено організаційно-правові засади реалізації стратегічних наративів у комунікаційній діяльності державних інституцій та обґрунтовано напрями їх удосконалення з урахуванням особливостей функціонування Державної прикордонної служби України.

1. Встановлено, що організаційно-правове забезпечення реалізації стратегічних наративів в Україні має багаторівневий характер і формується сукупністю законодавчих, стратегічних, доктринальних та відомчих документів. Водночас проведений аналіз засвідчив недостатню процедурну деталізацію окремих аспектів реалізації стратегічних наративів, зокрема розподілу повноважень між суб'єктами стратегічних комунікацій, погодження й адаптації стратегічних повідомлень, організації міжвідомчої та внутрішньовідомчої взаємодії, а також моніторингу й оцінювання результатів комунікаційної діяльності. Виявлені недоліки доцільно усувати насамперед шляхом систематизації та вдосконалення чинного нормативного й методичного забезпечення.
2. За результатами порівняльного аналізу систематизовано три основні типи організації формування та реалізації стратегічних наративів: вертикально-директивний (централізований), мережевий і децентралізований. Встановлено, що кожен із них має певні організаційні переваги й обмеження, які визначаються характером управлінських повноважень, рівнем централізації, особливостями взаємодії суб'єктів та умовами комунікаційної діяльності. Обґрунтовано, що зазначені типи не є взаємовиключними й можуть поєднуватися залежно від правового статусу державної інституції та характеру виконуваних нею завдань.
3. Визначено особливості реалізації стратегічних наративів у діяльності Державної прикордонної служби України, які зумовлені ієрархічною системою управління, законодавчо встановленою компетенцією, специфікою правоохоронних і оборонних завдань, а також необхідністю забезпечення змістової узгодженості відомчих повідомлень із загальнодержавними стратегічними пріоритетами. Обґрунтовано доцільність поєднання централізованого визначення стратегічних орієнтирів із регламентованою адаптацією комунікаційних повідомлень на нижчих рівнях управління та організованою взаємодією з іншими суб'єктами комунікаційної діяльності.
4. Уточнено зміст організаційно-правового забезпечення реалізації стратегічних наративів як сукупності взаємопов'язаних правових, організаційних та управлінських процедур, спрямованих на визначення компетенції відповідальних суб'єктів, забезпечення узгодженості стратегічних повідомлень, координацію комунікаційної діяльності та оцінювання її результатів. На відміну від підходів, зосереджених переважно на змістовому формуванні й поширенні стратегічних повідомлень,

запропонований підхід передбачає їх інтеграцію у процеси управління діяльністю державної інституції.

5. Обґрунтовано основні напрями вдосконалення організаційно-правового забезпечення реалізації стратегічних наративів у ДПС України, які передбачають конкретизацію функцій і відповідальності суб'єктів стратегічних комунікацій на різних рівнях управління; удосконалення процедур погодження, адаптації та поширення стратегічних повідомлень; розвиток механізмів внутрішньовідомчої та міжвідомчої координації; інтеграцію стратегічних комунікацій у процеси планування службової діяльності; запровадження послідовних процедур моніторингу, аналізу й оцінювання результатів комунікаційних заходів. Реалізація зазначених напрямів має здійснюватися з урахуванням чинного законодавства, компетенції ДПС України та встановленого порядку управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання під час удосконалення відомчих організаційно-розпорядчих і методичних документів, які регламентують стратегічні комунікації, визначають порядок підготовки й погодження стратегічних повідомлень та забезпечують взаємодію між суб'єктами комунікаційної діяльності ДПС України.

Обмеження дослідження пов'язані з його нормативно-аналітичним характером і відсутністю емпіричної апробації запропонованих організаційних підходів. Відповідно, сформульовані рекомендації мають концептуально-прикладний характер і не можуть розглядатися як підтвердження фактичного підвищення результативності стратегічних комунікацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні організаційно-правової моделі реалізації стратегічних наративів у діяльності ДПС України, визначенні функцій і повноважень відповідальних суб'єктів на різних рівнях управління, формуванні процедур міжвідомчої та внутрішньовідомчої взаємодії, а також обґрунтуванні показників оцінювання результативності стратегічних комунікацій із подальшою апробацією запропонованих рішень.

## *Фінансування*

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

## *Конкуруючі інтереси*

Автори заявляють, що у них немає конфлікту інтересів.

## *Використання штучного інтелекту*

Автори повідомляють про використання інструментів штучного інтелекту для перевірки правопису та пошуку інформаційних джерел. Відповідальність за достовірність наведених відомостей, коректність посилань, зміст дослідження та його висновки несуть автори.

## *Список використаних джерел*

1. Allied Joint Doctrine for Information Operations. NATO Standard AJP-10.1. Edition A, Version 1. January 2023. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf (дата звернення: 21.08.2026).
2. Allied Joint Doctrine for Strategic Communications. *Bite-size Doctrine: Executive Summaries of UK Joint Doctrine*. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68dbbeba49e17d00a56ffc07/AJP_10_StratCom_bite_size.pdf (дата звернення: 21.08.2026).
3. Bradshaw S., Elswah M., Haque M., Quelle D. Strategic storytelling: Russian state-backed media coverage of the Ukraine war. *International Journal of Public Opinion Research*. 2024. Vol. 36, no. 3. DOI: https://doi.org/10.1093/ijpor/edae028.

4. Fischer-Appelt B., Dernbach R. Exploring narrative strategy: the role of narratives in the strategic positioning of organizational change. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2022. Vol. 36, no. 1. P. 85–95. DOI: https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2062303.
5. How to write clearly. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2011. 16 p. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c2dab20c-0414-408d-87b5-dd3c6e5dd9a5 (дата звернення: 31.08.2026).
6. Miskimmon A., O'Loughlin B., Roselle L. *Strategic Narratives: Communication Power and the New World Order*. New York : Routledge, 2014. 240 p. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315871264.
7. Pigola A., da Costa P. R., Vils L., Meirelles F. D. Enhancing information security management and performance through social and relational factors: a structural equation modelling approach. *Behaviour & Information Technology*. 2025. Vol. 45, no. 3. P. 498–520. DOI: https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2522206.
8. Roselle L., Miskimmon A., O'Loughlin B. Strategic narrative: a new means to understand soft power. *Media, War & Conflict*. 2014. Vol. 7, no. 1. P. 70–84. DOI: https://doi.org/10.1177/1750635213516696.
9. The European Parliament's Consistent Communication Guidelines. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017. 47 p. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/tender-details/docs/etender/7373/7373_98417_EN-Annex%2014%20-%20Consistent%20communication%20guidelinesl_ENG_V1.pdf (дата звернення: 31.08.2026).
10. Zarnadze A. "Invisible Bullets": The Power of Narratives in Modern Warfare. *Global Policy*. 2025. Vol. 16, no. 2. P. 419–422. DOI: https://doi.org/10.1111/1758-5899.70018.
11. 10 Keys to Effectively Communicating Human Rights. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2018. 24 p. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c56f55d6-c137-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en (дата звернення: 31.08.2026).
12. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки" : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text (дата звернення: 21.08.2026).
13. Деякі питання комунікаційної підтримки реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.12.2024 № 1301-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1301-2024-p#n15 (дата звернення: 21.08.2026).
14. Деякі питання реалізації стратегічних комунікацій у системі Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 02.10.2025 № 653-нм. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0653322-25#Text (дата звернення: 21.08.2026).
15. Доктрина зі стратегічних комунікацій. ВКП 10-00(49).01. Київ : Управління стратегічних комунікацій апарату Головнокомандувача Збройних Сил України, 2020. 34 с.
16. Доктрина стратегічних комунікацій Національної гвардії України. ВКП НГУ 11-01(01).01 : затв. наказом командувача Національної гвардії України від 22.11.2021 № 541, зі змінами від 01.11.2024 № 1121. Київ, 2021. 27 с. URL: https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/vkp-ngu-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikaczij-ngu-redakcziya-druga.pdf (дата звернення: 21.08.2026).
17. Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки : наказ Міністерства освіти і науки України від 20.12.2022 № 1151. URL:

https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-komunikacijnoyi-strategiyi-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-na-2023-2030-roki (дата звернення: 21.08.2026).
18. Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025–2026 роках Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції : наказ Адміністрації Держприкордонслужби України від 02.07.2025 № 777-АГ. Київ, 2025. 5 с. URL: https://dpsu.gov.ua/storage/Bezbarernist/strategy.pdf (дата звернення: 21.08.2026).
19. Про затвердження Основних комунікаційних напрямів Державної прикордонної служби України на 2025–2027 роки : наказ Адміністрації Держприкордонслужби України від 31.01.2025 № 36. Київ, 2025. 10 с.
20. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text (дата звернення: 31.08.2026).
21. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 31.08.2026).
22. Гарькавий Є. Підходи НАТО до формування наративів. *Політичне життя*. 2023. № 4. С. 102–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pollife_2023_4_16.
23. Дубов Д. В. Стратегічний наратив: до проблеми реалізації сутнісної складової стратегічних комунікацій в Україні : аналітична записка. *Інформаційні стратегії*. 2016. № 8. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/strategichniy-narativ-do-problemi-realizacii-sutnisnoi (дата звернення: 21.08.2026).
24. Коломоєць Т., Колпаков В., Титаренко М. Сучасні завдання національної системи стратегічних комунікацій в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 8. С. 617–621.
25. Сальнікова О. Ф., Тжутова І. В., Кушнір В. О. та ін. *Основи стратегічних комунікацій у сфері забезпечення національної безпеки та оборони* : навч. посіб. Київ : НУОУ імені Івана Черняховського, 2020. 86 с.
26. *Рекомендації та кращі кейси реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни* : практичний довідник / за заг. ред. Л. Компанцевої. Київ, 2025. 376 с.
27. Система стратегічних комунікацій Держприкордонслужби – запорука високого рівня взаємодії та якісного діалогу. *Державна прикордонна служба України*. 22.12.2020. URL: https://dpsu.gov.ua/uk/news/27663-Sistema-strategichnih-komunikacii-Derzhprikordonsluzhbi-zaporuka-visokogo-rivnya-vzamodii-ta-yakisnogo-dialogu (дата звернення: 18.08.2026).

## *References*

1. NATO Standardization Office. (2023). *Allied joint doctrine for information operations* (AJP-10.1, Edition A, Version 1). https://assets.publishing.service.gov.uk/media/650c03bf52e73c000d9425bb/AJP_10_1_Info_Ops_UK_web.pdf
2. NATO Standardization Office. (n.d.). *Allied joint doctrine for strategic communications* [Bite-size doctrine summary]. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68dbbeba49e17d00a56ffc07/AJP_10_StratCom_bite_size.pdf
3. Bradshaw, S., Elswah, M., Haque, M., & Quelle, D. (2024). Strategic storytelling: Russian state-backed media coverage of the Ukraine war. *International Journal of Public Opinion Research, 36*(3). https://doi.org/10.1093/ijpor/edae028
4. Fischer-Appelt, B., & Dernbach, R. (2022). Exploring narrative strategy: The role of narratives in the strategic positioning of organizational change. *Innovation: The European Journal of Social Science Research, 36*(1), 85–95. https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2062303
5. European Commission. (2011). *How to write clearly*. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c2dab20c-0414-408d-87b5-

dd3c6e5dd9a5

6. Miskimmon, A., O'Loughlin, B., & Roselle, L. (2014). *Strategic narratives: Communication power and the new world order*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315871264
7. Pigola, A., da Costa, P. R., Vils, L., & Meirelles, F. D. (2025). Enhancing information security management and performance through social and relational factors: A structural equation modelling approach. *Behaviour & Information Technology, 45*(3), 498–520. https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2522206
8. Roselle, L., Miskimmon, A., & O'Loughlin, B. (2014). Strategic narrative: A new means to understand soft power. *Media, War & Conflict, 7*(1), 70–84. https://doi.org/10.1177/1750635213516696
9. European Parliament. (2017). *The European Parliament's consistent communication guidelines*. Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/tender-details/docs/etender/7373/7373_98417_EN-Annex%2014%20-%20Consistent%20communication%20guidelinesl_ENG_V1.pdf
10. Zarnadze, A. (2025). "Invisible bullets": The power of narratives in modern warfare. *Global Policy, 16*(2), 419–422. https://doi.org/10.1111/1758-5899.70018
11. European Union Agency for Fundamental Rights. (2018). *10 keys to effectively communicating human rights*. Publications Office of the European Union. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c56f55d6-c137-11e8-9893-01aa75ed71a1/language-en
12. Prezydent Ukrainy. (2021). *Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku "Pro Stratehiiu informatsiinoi bezpeky"* [On the decision of the National Security and Defence Council of Ukraine of October 15, 2021, "On the Information Security Strategy"] (Decree No. 685/2021). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text
13. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). *Deiaki pytannia komunikatsiinoi pidtrymky realizatsii Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku* [Certain issues concerning communication support for the implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Environment in Ukraine until 2030] (Order No. 1301-r). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1301-2024-p#n15
14. Ministerstvo oborony Ukrainy. (2025). *Deiaki pytannia realizatsii stratehichnykh komunikatsii u systemi Ministerstva oborony Ukrainy* [Certain issues concerning the implementation of strategic communications within the Ministry of Defence of Ukraine] (Order No. 653-nm). https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0653322-25#Text
15. Zbroini Syly Ukrainy. (2020). *Doktryna zi stratehichnykh komunikatsii* [Doctrine on strategic communications] (VKP 10-00(49).01). Upravlinnia stratehichnykh komunikatsii aparatu Holovnokomanduvacha Zbroinykh Syl Ukrainy.
16. Natsionalna hvardiia Ukrainy. (2021). *Doktryna stratehichnykh komunikatsii Natsionalnoi hvardii Ukrainy* [Strategic communications doctrine of the National Guard of Ukraine] (VKP NHU 11-01(01).01; amended in 2024). https://ngu.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/vkp-ngu-11-0101.01-doktryna-strategichnyh-komunikaczij-ngu-redakcziya-druga.pdf
17. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2022). *Pro zatverdzhennia Komunikatsiinoi stratehii Ministerstva osvity i nauky Ukrainy na 2023–2030 roky* [On approval of the Communication Strategy of the Ministry of Education and Science of Ukraine for 2023–2030] (Order No. 1151). https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-komunikacijnoyi-strategiyi-ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini-na-2023-2030-roki
18. Administratsiia Derzhprykordonsluzhby Ukrainy. (2025a). *Pro zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z realizatsii u 2025–2026 rokakh Stratehii komunikatsii z pytan yevropeiskoi intehratsii* [On approval of the operational action plan for implementing the Communication

Strategy on European Integration for 2025–2026] (Order No. 777-AH). https://dpsu.gov.ua/storage/Bezbarernist/strategy.pdf

19. Administratsiia Derzhprykordonsluzhby Ukrainy. (2025b). *Pro zatverdzhennia Osnovnykh komunikatsiinykh napriamiv Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy na 2025–2027 roky* [On approval of the Main Communication Priorities of the State Border Guard Service of Ukraine for 2025–2027] (Order No. 36).
20. Verkhovna Rada Ukrainy. (1992). *Pro informatsiiu* [On information] (Law No. 2657-XII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text
21. Verkhovna Rada Ukrainy. (2018). *Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy* [On national security of Ukraine] (Law No. 2469-VIII). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text
22. Harkavyi, Ye. (2023). Pidkhody NATO do formuvannia naratyviv [NATO approaches to narrative formation]. *Politychne zhyttia*, (4), 102–107. http://nbuv.gov.ua/UJRN/pollife_2023_4_16
23. Dubov, D. V. (2016). *Stratehichnyi naratyv: Do problemy realizatsii sutnisnoi skladovoi stratehichnykh komunikatsii v Ukraini* [Strategic narrative: On the implementation of the essential component of strategic communications in Ukraine]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. https://niss.gov.ua/doslidzhennya/informaciyni-strategii/strategichniy-narativ-do-problemi-realizacii-sutnisnoi
24. Kolomoiets, T., Kolpakov, V., & Tytarenko, M. (2024). Suchasni zavdannia natsionalnoi systemy stratehichnykh komunikatsii v Ukraini [Current tasks of the national strategic communications system in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, (8), 617–621.
25. Salnikova, O. F., Tzhutova, I. V., Kushnir, V. O., et al. (2020). *Osnovy stratehichnykh komunikatsii u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky ta oborony* [Fundamentals of strategic communications in national security and defence: A textbook]. Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho.
26. Kompantseva, L. (Ed.). (2025). *Rekomendatsii ta krashchi keisy realizatsii stratehichnykh komunikatsii v umovakh viiny* [Recommendations and best practices for implementing strategic communications during wartime: A practical handbook].
27. Derzhavna prykordonna sluzhba Ukrainy. (2020, December 22). *Systema stratehichnykh komunikatsii Derzhprykordonsluzhby – zaporuka vysokoho rivnia vzaiemodii ta yakisnoho dialohu* [The strategic communications system of the State Border Guard Service as a foundation for effective interaction and quality dialogue]. https://dpsu.gov.ua/uk/news/27663-Sistema-strategichnih-komunikacii-Derzhprikordonsluzhbi-zaporuka-visokogo-rivnya-vzamodii-ta-yakisnogo-dialogu

This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.