

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет правничих наук
Кафедра суспільного врядування

Магістерська робота
освітній ступінь - магістр

на тему: **«СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»**

Виконала: студентка II-го року навчання,
спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Селезньова Ірина Віталіївна

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор Малиш Наталія Андріївна
Рецензент: доктор наук з державного
управління, професор Миколайчук Микола
Миколайович

Магістерська робота захищена
з оцінкою «_____»
Секретар ЕК _____

Київ 2023

Декларація академічної доброчесності

студентки НаУКМА

Я, Селезньова Ірина Віталіївна, студентка 2021-2023 р.н. факультету правничих наук, спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” адреса електронної пошти: iryna.seleznova@ukma.edu.ua підтверджую, що написана мною кваліфікаційна/магістерська робота на тему «Стратегічні комунікації Міністерства оборони України в умовах воєнного стану» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомлена;

- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і готовою до перевірки;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння змісту роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної системи Unicheck.
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

10.05.2023 р.  (Селезньова І.В.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВРУ	Верховна Рада України
ГО	Громадська організація
ГУР	Головне управління розвідки
ЄС	Європейський Союз
ЗМІ	Засоби масової інформації
ЗСУ	Збройні сили України
КМУ	Кабінет Міністрів України
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України
МО	Міністерство оборони України
НАТО	North Atlantic Treaty Organization – NATO, Організація Північноатлантичного договору
РНБО	Рада національної безпеки та оборони
U.S. Strategic Command	Стратегічне командування США

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	7
1.1. Сутність та теоретичні основи визначення поняття стратегічних комунікацій.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення системи стратегічних комунікацій в Україні.....	14
1.3. Зарубіжний досвід стратегічних комунікацій та протидії гібридним загрозам.....	18
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ	27
2.1. Внутрішні комунікації Міністерства оборони України під час повномасштабного вторгнення.....	27
2.2. Комунікації Міністерства оборони України під час повномасштабного вторгнення. Стратегічний наратив.....	33
2.3. Особливості комунікацій Міністерства оборони України під час повномасштабного вторгнення.....	43
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ МІНІСТЕРСТВОМ ОБОРОНИ УКРАЇНИ.....	51
3.1. Формування системи стратегічних комунікацій.....	51
3.2. Підготовка фахівців військової сфери та просвітницькі заходи як важливі інструменти розвитку системи стратегічних комунікацій.....	60
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабної війни, яку розпочала росія проти України, в часи пропаганди, весь світ стоїть перед викликом відстоювання правди. Ведення проти України гібридної війни країною-терористом, а поміж тим комплексні загрози безпеці України в інформаційній сфері, що були одним з чинників успішної анексії Криму, тимчасової окупації території на Сході та Півдні України та розгортання повномасштабного наступу на територію нашої держави сформували довгострокові виклики для України. Нині, коли інформаційне поле стало майданчиком для поширення пропаганди та маніпулятивних меседжів, яке противник використовує задля дестабілізації ситуації як в середині країни, так і за її межами інформація та комунікація стали зброєю чи не найбільшого ураження. Інформаційне поле бою в рази масштабніше, ніж, площа ведення активних військових дій, воно охоплює вплив засобів масової інформації, соціальних мереж, теле- та радіомовлення та всіх каналів, через які ми сприймаємо і споживаємо інформацію. Відтак, вищезазначені виклики обумовлюють необхідність пошуку та імплементації методів і способів комунікації, які будуть найбільш ефективними та дієвими в таких умовах. Відповідно правильно побудовані суспільні комунікації органів влади сектору безпеки і оборони з населенням відіграють надважливу роль в зменшенні впливу інформаційних загроз, які здійснює наш ворог. Тож реалізація ефективного і результативного комунікаційного процесу є важливим задля збереження життя та зниження безпекових ризиків для громадян України в умовах війни. Це і визначило вибір теми магістерського дослідження та його актуальність.

Метою дослідження є розроблення рекомендацій стосовно

удосконалення комунікаційного процесу, що здійснює Міністерство оборони України з українською та закордонною аудиторією в умовах воєнного стану. Реалізація поставленої мети передбачає розв'язання таких взаємопов'язаних **завдань**:

- визначення поняття «стратегічні комунікації»;
- аналіз нормативно-правової бази системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони України;
- дослідження зарубіжного досвіду здійснення комунікацій та протидії гібридним загрозам державними органами, що реалізують державну політику у сфері національної безпеки та оборони;
- аналіз внутрішніх та зовнішніх стратегічних комунікацій Міністерства оборони України;
- визначення особливостей реалізації комунікаційного процесу Міністерства оборони України під час повномасштабного вторгнення;
- надання практичних рекомендацій щодо реалізації комунікаційного процесу Міністерства оборони України в умовах воєнного стану.

Об'єкт дослідження – стратегічні комунікації Міністерства оборони України в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – комунікації центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань національної безпеки у воєнній сфері та сфері оборони України в особливий період.

Методи дослідження. Одним з ключових методів дослідження стали методи текстуального аналізу та відбору інформації, із застосуванням якого було виокремлено наукову літературу, що містить результати робіт українських та зарубіжних науковців у сфері суспільних комунікацій в умовах воєнного стану. Системно-аналітичний метод дозволив узагальнити наукові доробки науковців та провідних експертів цієї сфери. Для визначення особливостей реалізації комунікаційного процесу Міністерства оборони України використовувався метод виокремлення закономірностей.

Проблемно-орієнтований метод використаний для обґрунтування нових практичних підходів для вдосконалення роботи в системі організації та реалізації комунікаційного процесу Міністерством оборони України.

Джерельно-документальна база. Першоджерелами дослідження є нормативно-правова база, яка стосується питань стратегічних комунікацій Міністерства оборони України: Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, Доктрина зі стратегічних комунікацій від 20 жовтня 2020 року, Доктрина публічного спілкування Міністерства оборони України, Стратегія національної безпеки України тощо. Література, проаналізована у роботі, складається з монографій, наукових статей, підручників, практичних посібників тих вчених, дослідників та експертів, які працюють в галузі стратегічних комунікацій, державного управління та інформаційної політики. Разом з тим у правовій науці проблеми стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони ще не знайшли свого достатнього висвітлення.

Практичне значення одержаних результатів. Практична реалізація рекомендацій і пропозицій, що були запропоновані в роботі, дозволить вдосконалити реалізацію комунікаційного процесу, що здійснюється Міністерством оборони України в умовах воєнного стану.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Основна частина роботи складається із 78 сторінок. Загальний обсяг становить 89 сторінок. Список використаних джерел налічує 107 позицій.

РОЗДІЛ 1. РОЛЬ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

1.1. Сутність та теоретичні основи визначення поняття стратегічних комунікацій

Нині для світової безпеки загрозою є не тільки збройна військова агресія, а й гібридні загрози. Це, в свою чергу, стало каталізатором для розроблення державних механізмів захисту, протидії та нейтралізації таких методів впливу з урахування досвіду, який ми набули у боротьбі з російською федерацією, починаючи з 2013 року. Задля опору і відсічі ворога необхідно було розробити комплексну стратегію захисту, що застосовуватиме не тільки військові засоби, а й антигібридні компоненти. Одним із ключових інструментів комплексного захисту цивілізаційних цінностей нашої країни від гібридних посягань агресора поступово стають стратегічні комунікації, які за нормативним визначенням є скоординованим використанням комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави.¹

Дискусії стосовно змісту і основних принципів стратегічних комунікацій продовжуються до цього часу. Незважаючи на значну кількість досліджень (передусім – європейських та американських дослідників) та чимало запропонованих ними визначень, сьогодні ми все ще спостерігаємо істотні проблеми у єдиному та цілісному (навіть на

¹ Воєнна доктрина України, затверджена Указом Президента України від 24.09.2015 р. № 555/2015; Доктрина інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25.02.2017 р. № 47/2017.

інструментальному рівні) розумінні того, чим є стратегічні комунікації, як вони мають реалізовуватися та що є їх результатом.² Не унормовано і ряд питань щодо понятійного апарату, деякі відповіді на які спробуємо дати в цій роботі.

Щодо самого словосполучення «стратегічні комунікації», то його появу автори одного з найсвіжішого посібника з цієї теми «Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій»³ пов'язують з різними постатями. За однією з версій поняття стратегічні комунікації запропоновано у 2001 р. Вінсентом Вітто, головою Оборонної наукової ради (федерального консультативного комітету для надання незалежних консультацій міністрові оборони США), за керівництва якого у 2008 р. вийшла загальна оцінка стратегічних комунікацій, де він висловив думку, що складні стратегічні комунікації (англ. Sophisticated Strategic Communications) можуть визначати порядок денний і створювати контекст, який сприятиме досягненню політичних, економічних та військових цілей.⁴

У військово політичному лексиконі Європи він почав використовуватися у 2006 р., відтоді «стратегічні комунікації» як поняття стали складником доктрини і діяльності НАТО. За іншою версією поняття стратегічні комунікації з'явилося у звіті Оперативної групи з питань «управління інформаційним розповсюдженням» (англ. Managed Information Dissemination), яке мало б «зменшити напруження, яка може вести до війни, допомогти стримувати конфлікти та зменшувати нетрадиційні загрози американським інтересам»⁵. У цьому звіті також вживався синонім до поняття стратегічні комунікації – «стратегічне інформаційне

² Дубов Д. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *STRATEGIC PRIORITIES*. 2016 № 4 (41) – С. 10.

³ 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: ТОВ «ВІСТКА», 2022. – С. 278.

⁴ Там само. С. 12

⁵ Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination. URL: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.

розповсюдження», безпосередньою метою якого є створення контексту, що сприятиме досягненню політичних, економічних та воєнних цілей.

Американський дослідник Гамільтон Бін у своїй роботі «Переконання та влада: мистецтво стратегічних комунікацій Джеймса П. Фарвелла»⁶ зазначає, що надважливим аспектом ефективності комунікацій є поширення чітких та зрозумілих меседжів, що мають однозначний зміст та виключає двозначність. На його думку контекст повідомлення має бути чітко зрозумілим, особливо у секторі оборони та безпеки. Відтак «суттєвим чином успіх стратегічних комунікацій залежить від співпраці та взаємної узгодженості дій серед різних учасників процесу задля формування єдиного правильного напрямку».⁷ М. Тромблі характерним аспектом стратегічних комунікацій називає «можливість ефективного використання інформації для підтримки стратегічних цілей на національному рівні»⁸.

Однак, основоположне на сьогодні визначення стратегічних комунікацій було запропоноване у 2010 році у Воєнній концепції НАТО зі стратегічних комунікацій: «Стратегічні комунікації – скоординоване та належне використання комунікативних дій і можливостей НАТО – публічної дипломатії (PD), зв'язків з громадськістю, військових зв'язків з громадськістю, інформаційних операцій та психологічних операцій, у відповідних випадках – на підтримання політики, операцій та діяльності Альянсу, а також для досягнення цілей НАТО».⁹

Наразі у США визначення терміну «стратегічні комунікації» розтлумачено в «Словнику військових та пов'язаних термінів» Міністерства оборони США як: «сфокусовані Урядом США зусилля на

⁶ Hamilton Bean. Review on “Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell. URL: <https://www.psqonline.org/article.cfm?IDArticle=19189#>

⁷ Там само. С.9

⁸ Tromblee M.: a monograph – Kansas: School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, 2009. – P. 47

⁹ NATO Military Concept for Strategic Communications MCM-0085-2010 STRATCOM, 11 August, 2010 URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Concept.pdf>

розуміння та залучення ключових аудиторій до створення, посилення чи збереження сприятливих умов для просування інтересів, політики та цілей Уряду США через використання скоординованих програм, планів, тем, меседжів (повідомлень) та продуктів, синхронізованих з діями всіх інструментів національної могутності».¹⁰

У той же час, К. Пол пропонує використовувати інше поняття: «координовані дії, меседжі, зображення та інші форми сигналів або участі, що призначені інформувати, впливати чи переконувати цільові аудиторії (selected audiences) у підтримці національних цілей».¹¹ Зазначимо, що це не єдині визначення стратегічних комунікацій, які використовуються і існують в офіційних нормативних актах та наукових працях в США. Проте, всі визначення мають спільні компоненти, хоч вони й розміщені в різному порядку. Зокрема більшість дослідників сходяться на тому, що стратегічні комунікації мають чіткі цілі та результати, спрямовані на те, щоб інформувати населення та можуть бути донесені завдяки скоординованій діяльності державних інституцій.

Переважна більшість британських фахівців дотримується американського підходу до стратегічних комунікацій, хоч європейські дослідники «розмивають» поняття стратегічних комунікацій. Однією з найбільш цитованих науковцями робіт цієї сфери є праця Д. Хольтцхаузен (Derina Holtzhausen)¹², де наведено наступне визначення стратегічних комунікацій: «Стратегічні комунікації – це цілеспрямоване використання

¹⁰ Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms. P. 226. – URL: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jpl_02.pdf

¹¹ Paul Christopher. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. – PRAEGER, 2011. – 240 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=gKRpfN_0ezQC&pg=PA17&hl=uk&source=gbv_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

¹² Dimitriu G.R. Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan. *Public Relations Review*. – 2012. – № 38. – P. 198.

комунікацій організацією для виконання її місії».¹³ Таке поняття можна доволі широко трактувати.

Зокрема на це звернув увагу і дослідник К. Гуерерро-Кастро: «...стратегічні комунікації стали терміном, що використовується у сотнях дисциплін, псевдодисциплін та професій. Він використовується як повторюваний та корисний концепт, який свідчить про те, що проект включає в себе «розумне мислення», планування та координацію й інтенсивно використовується у маркетингу, бізнесі, PR та багатьох інших сферах. Але чи так само розуміють цей сенс стратегічних комунікацій у цих різних сферах? Як ці сфери взагалі можуть розвивати стратегічні комунікації? Чи має взагалі сенс цей концепт у всіх цих сферах?»¹⁴. Власне, термін «стратегічні комунікації» у процесі використання набув різних значень і тлумачень.

За версією британського дослідника С.Татхема поняття «стратегічних комунікацій» розшифровується як «систематична серія стійких та узгоджених заходів, які реалізуються на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях, що дозволяє вивчити цільову аудиторію, визначити ефективні механізми та канали поширення створеного стратегічного наративу з метою формування та підтримки певного сприйняття процесів та подій»¹⁵. Відповідно, використовуючи поняття стратегічних комунікацій варто розуміти, що це стосується державної політики і її реалізації і може використовуватись лише в цій сфері, а не в усіх інших.

Водночас в українському науковому товаристві трактування стратегічних комунікацій є дещо фрагментарними та поодинокими. Це

¹³ FM 3-24 “COUNTERINSURGENCY” FINAL DRAFT. – URL: <http://fas.org/irp/doddir/army/fm3-24fd.pdf>

¹⁴ Guerrero-Castro Cristian E. Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach. URL: <http://connections-qj.org/article/strategic-communication-security-national-defense-proposal-interdisciplinary-approach>

¹⁵ Tatham S. Strategic Communication: *A Primer*. ARAG Special Series: Defence Academy of the United Kingdom. – 2008. – № 28. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008_Dec.pdf

зумовлено в першу чергу, новизною тематики та неузгодженістю поглядів щодо сутності самих стратегічних комунікацій. Але безпекові виклики змушують наших науковців шукати рішення і все-таки надавати чітких обрисів поняттю «стратегічні комунікації» і у вітчизняному просторі. Дослідженням феномена стратегічних комунікацій серед вітчизняних дослідників займалися: Валюшко І., Ліпкан В., Почепцов Г., Кушнір О., Баровська О. та Конаржевська В.

Як наголошує Конаржевська В. в Україні поняття стратегічних комунікацій більш активно застосовують у контексті співпраці з НАТО, в межах обговорення протидії загрозам з боку Росії.¹⁶ Спільна робота в рамках єдиної стратегії задля досягнення стратегічних цілей – це основний орієнтир українських державних інституцій, що працюють у сфері оборони. Тому зараз в умовах гібридної війни представники силових структур повинні володіти усіма необхідними компетентностями щодо здійснення стратегічних комунікацій.

Одна з основних рис результативності стратегічних комунікацій, на думку Валюшко І.¹⁷ полягає в щоденному стратегічному спілкуванні керівництва держави з цільовими аудиторіями.

До завдань системи стратегічних комунікацій в Україні В. Ліпкан відносить: «1) розширення можливостей сектору безпеки і оборони у сфері стратегічних комунікацій на стратегічному та операційному рівнях, а також розвиток культури стратегічних комунікацій державних органів влади України; 2) налагодження міжвідомчої взаємодії у сфері стратегічних комунікацій шляхом запровадження сучасних і дієвих комунікативних

¹⁶ Конаржевська В. Досвід Збройних Сил Німеччини у підготовці майбутніх офіцерів до здійснення стратегічних комунікацій. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpkhnpu_ped_2018_60_21

¹⁷ Валюшко І.О. Основні виклики і загрози в епоху інформаційних війн. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. – 2016. – Вип. 23(2). – С. 142–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23%282%29_21

механізмів та процесів; 3) створення можливостей для навчання стратегічних комунікацій представників сектору безпеки і оборони та української влади загалом на базі багато- і двосторонніх форматів»¹⁸

Вперше в законодавстві України поняття «стратегічні комунікації» було розкрито як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави»¹⁹. У такій формі цей термін закріплений у новій редакції Воєнної доктрини України, затвердженій Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року». Натомість більш пізній документ – Доктрина зі стратегічних комунікацій наводить наступне тлумачення терміну «стратегічні комунікації»: «Стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, інших суб'єктів інформаційної діяльності з метою виконання заходів, спрямованих на просування цілей держави».²⁰

Отже, відповідно до вищевикладеного дослідження стратегічних комунікацій в Україні поки що знаходяться на початковому етапі і здебільшого орієнтується на досвід Стратегічного командування США (U.S. Strategic Command) і стандарти НАТО. Однією з основних методологічних проблем у сфері дослідження стратегічних комунікацій є відсутність загальноприйнятого визначення. Це в свою чергу, є причиною постійних

¹⁸ Ліпкан В.А. Завдання національної системи стратегічних комунікацій. URL: http://censor.net.ua/blogs/3697/zavdannya_natsonalno_sistemi_strategchnih_komunkatsyi

¹⁹ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>

²⁰ Доктрина «зі стратегічних комунікацій», затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 12.10.2020 року. URL: <http://surl.li/gczmj> – С. 8

дискусій і щодо трактування сутності страткомунікацій. Попри це, у практичній площині термін досить часто використовується у офіційних документах, безпосередньо у дорожній карті Програми партнерства між Україною та НАТО, підписаній у 2015 р., у Воєнній доктрині України і інших нормативних документах²¹.

1.2. Нормативно-правове забезпечення системи стратегічних комунікацій в Україні

Аналіз нормативно-правового забезпечення сфери стратегічних комунікацій необхідно почати з визначення мети, завдань, пріоритетів та показників ефективності реалізації державної політики та оборонних, соціальних, економічних та політичних умов становлення та розвитку України. Вищезначене наведено в Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12 січня 2015 року, № 5/2015. Згідно зі Стратегією «програма популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі має базуватися на формуванні довіри до України, спрямування її позиціонування у світі на користь політичним та економічним інтересам нашої держави, а також на зміцненні її національної безпеки і відновлення територіальної цілісності»²².

Вперше в українському законодавстві термін «стратегічні комунікації» як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів,

²¹ Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>

²² Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

спрямованих на просування цілей держави» був закріплений у новій редакції Воєнної доктрини України, затвердженій Указом Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року. Вказаний правовий акт втратив чинність у зв'язку з набранням чинності Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 «Про затвердження Стратегії воєнної безпеки України»²³. Зокрема, аналогічне визначення міститься у Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, і викладене наступним чином: «стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави»²⁴. Кожен із наведених у визначенні стратегічних комунікацій елементів за своєю сутністю являє собою види взаємодії, разом з тим терміни «комунікації» та «комунікаційні спроможності» не притаманні правовій науці.

Наступним нормативним актом, в якому створення та впровадження системи стратегічних комунікацій у секторі безпеки і оборони визначається одним із ключових напрямів ефективного розвитку сектору безпеки і оборони в сучасних умовах, став Указ Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України»».²⁵ У Концепції розвитку сектору безпеки і оборони

²³ Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 «Про затвердження Стратегії воєнної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>

²⁴ Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, затверджена наказом Міністерства оборони України 22 листопада 2017 року № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>

²⁵ Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України»: Указом Президента

зазначено, що «Розвиток системи управління сектором безпеки і оборони спрямований на забезпечення керівництва ним як цілісної системи, що побудована на таких принципах: налагодження співробітництва та ефективні стратегічні комунікації між суб'єктами сектору безпеки і оборони; залучення громадянського суспільства до прийняття найбільш важливих стратегічних рішень з питань забезпечення національної безпеки; чітка регламентація діяльності у секторі безпеки і оборони, що гарантує стабільний розвиток держави; застосування адаптивних стратегій управління, які передбачають залучення незалежних експертних організацій; прозорість та підзвітність суспільству»²⁶.

Крім того, в Україні діє ряд документів, що регламентують основні принципи здійснення інформаційно-комунікаційної діяльності у воєнній сфері. Одним з таких документів є Доктрина «зі стратегічних комунікацій»²⁷. Доктрина розроблена для використання посадовими особами у органах військового управління, які є суб'єктами комунікацій або реалізують інформаційну політику у ЗС України та може використовуватись у рамках процесів реформування, яке стосується комунікаційних процесів на всіх рівнях. У Доктрині поняття «стратегічні комунікації» розкрито наступним чином: «стратегічні комунікації – скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, інших суб'єктів інформаційної діяльності з метою виконання заходів, спрямованих на просування цілей держави»²⁸.

України від 14 березня 2016 року № 92/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016>

²⁶ Там само.

²⁷ Доктрина «зі стратегічних комунікацій», затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 12.10.2020 року. URL: <http://surl.li/gczmj>

²⁸ Там само, С. 8

Не менш важливою є і Доктрина публічного спілкування Міністерства оборони України²⁹. Вона визначає систему принципів інформаційно-комунікаційної діяльності та систему поглядів на стратегічні та операційні цілі, завдання та план реалізації державної інформаційної політики у сфері національної безпеки і оборони. Положення Доктрини враховуються під час розроблення розпорядчих та навчально-методичних документів усіх сфер військової діяльності. У ній зазначено, що «публічне спілкування є невід’ємною частиною процесу стратегічних комунікацій у ЗС України та здійснюється під час проведення основних заходів публічної дипломатії, зв’язків з громадськістю, цивільно військового співробітництва, морально-психологічного забезпечення, інформаційних, психологічних операцій та протидії негативному інформаційно-психологічному впливу, культурних, спортивних та інших публічних заходів взаємодії з громадськістю та інформаційно комунікаційної діяльності»³⁰.

Крім вищезазначеного важливими є інші нормативно-правові документи: Законі України «Про організацію оборонного планування»³¹, у якому були визначені завдання, принципи, порядок планування у сфері оборони та координації дій органів державної влади».

Тож, ознайомлення з нормативно-правовим забезпеченням системи стратегічних комунікацій України, засвідчує факт того, що наша держава має не тільки переконливе обґрунтування необхідності здійснення стратегічних комунікацій, а й законодавче підґрунтя і міжнародний досвід у їх реалізації.

²⁹ Доктрина публічного спілкування Міністерства оборони України,, затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 19.09.2020 року. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktrynapublicspilk20200919.pdf>

³⁰ Там само. С. 10

³¹ Закон України «Про організацію оборонного планування» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-15#Text>

1.3. Зарубіжний досвід стратегічних комунікацій та протидії гібридним загрозам

Наразі стратегічні комунікації вважаються невід'ємним та ефективним механізмом зовнішньої політики та національної безпеки провідних держав світу, одними з найбільш ефективних інструментів просування геополітичних і національних інтересів на міжнародній арені.³²

Звернемося до європейського досвіду щодо здійснення стратегічних комунікацій військовими. У листопаді 2016 Європейський парламент прийняв Резолюцію «Стратегічні комунікації Європейського Союзу як протидія пропаганді третіх сторін» (EU strategic communication to counteract propaganda against it by third parties).³³ Резолюція пов'язана безпосередньо з розвитком зростаючої комунікаційної діяльності ЄС, основним ядром якої є захист проти зовнішніх суб'єктів.³⁴

Крім того, ще у березні 2015 р. з'явилося Рішення Європейської ради із закликом до Високого представника розвивати у співпраці з державами-членами план дій ЄС щодо стратегічних комунікацій, в якому будуть окреслені подальші заходи у цій галузі.³⁵ У вересні 2015 розпочала роботу оперативна робоча група зі стратегічних комунікацій Європейського Союзу

³² Макаренко Є. А. Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах. *Міжнародні відносини*. Серія «Політичні науки». 2017. № 15. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/3117-11450-1-PB.pdf>

³³ European Parliament resolution of 23 November 2016 on EU strategic communication to counteract propaganda against it by third parties. URL: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2016-0441+0+DOC+XML+V0//EN>

³⁴ Баровська А. В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2015_1_24

³⁵ Конаржевська В. Досвід Збройних Сил Німеччини у підготовці майбутніх офіцерів до здійснення стратегічних комунікацій. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpkhnpu_ped_2018_60_21

– East StratCom Task Force.³⁶ Завдання робочої групи полягають у наступному: вона роз'яснює ключові аспекти політики Європейського Союзу, створює його позитивний імідж та протидіє дезінформації; ефективно комунікує та просуває політику ЄС щодо Східного партнерства; відповідає за загальний розвиток медійного простору в країнах Східного партнерства та країнах-членах ЄС, що передбачає сприяння свободі ЗМІ; вдосконалює механізми, що уможливають передбачення, оцінку та реагування ЄС на дезінформацію, яка поширюється зовнішніми акторами; надає інформаційну підтримку делегаціям ЄС в Азербайджані, Вірменії, Білорусі, Грузії, Молдові, Україні; випускає щотижневий Огляд дезінформації на сайті <https://euvsdisinfo.eu>.³⁷

На початку квітня 2016 Єврокомісія ухвалила «Спільні принципи протидії гібридним загрозам – відповідь Європейського Союзу» (Joint Framework on countering hybrid threats a European Union response).³⁸

Активно у напрямі здійснення стратегічних комунікацій працює Німеччина, яка вважається однією з найуспішніших щодо безпеки своїх громадян.³⁹

Ще у навчальних закладах майбутні військові приймають участь у тренінгах з професійної комунікації та конфліктології. Головним принципом навчання є ідея про те, що сучасний військовий повинен здобути в процесі фахової освіти не тільки професійно-тактичні знання, а й

³⁶ Світова гібридна війна: український фронт. За ред. В.П.Горбуліна. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/2431/>

³⁷ Інформаційна довідка. Міжнародний досвід протидії гібридним загрозам: законодавче регулювання та організації з питань стратегічних комунікацій. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29377.pdf>

³⁸ Joint Framework on countering hybrid threats a European Union response. URL: <http://bit.ly/2t0ywSh>

³⁹ Конаржевська В. Досвід Збройних Сил Німеччини у підготовці майбутніх офіцерів до здійснення стратегічних комунікацій. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgibin/irbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpkhnpu_ped_2018_60_21

мати підготовку для кваліфікованої комунікативної роботи, яка передбачає прийняття рішення у конфліктній ситуації та вмінні адекватно реагувати на проблеми, використовуючи стратегічні комунікації і тактики.⁴⁰

Організація стратегічних комунікації Бундесверу має відповідне наукове підґрунтя щодо впровадження концептуального підходу «Стратегічна комунікація». Разом з цим виникає необхідність цілеспрямованого та планового управління комунікацією, що має всебічне значення для успішних організаційних дій. Таким чином комунікація має фундаментальне значення для створення безпеки Німеччини. Це означає, що активний стратегічний контроль і управління підрозділами Бундесверу є стратегічним фактором успіху організаційних дій.⁴¹

Обізнаність у сфері стратегічних комунікацій майбутніх офіцерів Бундесверу починається ще у військових навчальних закладах. Керівництво Бундесверу прийняло рішення про створення Академії інформації та комунікації (AIK). Академія існує в структурі як науково-освітній підрозділ і її рекомендації та розробки спрямовані, головним чином, на підтримку позитивного іміджу Бундесверу в суспільстві. В рамках Академії проводяться також різноманітні зустрічі для діалогу Бундесверу та суспільства. Конференції і семінари тривають від декількох годин до декілька днів і збирають тисячні аудиторії. Військові фахівці, які задіяні в цій роботі, організують семінари з питань безпеки. Працюють з молоддю і піклуються про створення позитивного іміджу військових в очах національного та міжнародного суспільства. Новим у роботі військовиків із спільнотою є проведення загальних занять з медіа підготовки зі студентами цивільних профільних вишів. До цієї роботи запрошуються члени федерального союзу вищої школи (BSH), що займаються дослідженням політики безпеки, різноманітні фахівці з питань національної та

⁴⁰ Zowislo-Grünwald N., Beitzinger F. Strategische Kommunikation in der Bundeswehr. URL: <http://strategiccommunication.bwi.unibw-muenchen.de>.

⁴¹ Там само. С. 9

міжнародної безпеки. Для участі в семінарах з політики безпеки, що проводяться в центрі управління Бундесверу, запрошуються також і студенти. До складу цієї організації входять ще Гамбурзький військовий університет ім. Гельмута Шмідта та Мюнхенський університет Бундесверу. Отже така робота уможливорює діалог між суб'єктами навчання та тими, хто створює безпеку. Керівництво Академії управління Бундесверу наголошує на необхідності переосмислення традиційних підходів до навчання у сфері комунікації, мотивуючи це необхідністю сучасної концепції стратегічної взаємодії та підвищення професійної компетенції.⁴²

У Фінляндії з вересня 2017 функціонує Європейський центр протидії гібридним загрозам (The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats).⁴³ Ініціаторами створення Центру були представники країн НАТО та ЄС, а відповідне рішення прийняте у квітні 2017 року. Засновниками центру стали 12 країн: Фінляндія, Швеція, Норвегія, Іспанія, Польща, США, Франція, ФРН, Великобританія, Естонія, Латвія і Литва. Початковий річний бюджет Центру становить близько 1,5 млн €. ⁴⁴ Основним завданням Центру є протидія «новим загрозам, спрямованим на дестабілізацію ситуації в європейських країнах». Діяльність Центру спрямовано на: проведення досліджень, аналіз гібридних загроз та методів боротьби з ними; організацію спільного навчання для країн-учасниць; проведення консультацій на стратегічному рівні між учасниками ЄС та НАТО, залучення до діалогу урядових та неурядових експертів.⁴⁵

⁴² Rowland L. Tatham S. Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It? URL: <http://www.bdinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/A2RowlandsTathamInfluencepaper.pdf>

⁴³ The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. URL: <https://www.hybridcoe.fi>

⁴⁴ У Гельсінкі офіційно відкрили Європейський центр протидії гібридним загрозам. URL: <http://bit.ly/2mYstsk>

⁴⁵ The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. URL: <https://www.hybridcoe.fi/about-us/>

У Франції, починаючи з 2017 року керівництво Вищої ради з аудіовізуальних засобів (Conseil supérieur de l'audiovisuel)⁴⁶ почало вести постійний перегляд програм, які транслює російський телеканал Russia Today у їхній країні.. Крім цього, Рада з аудіовізуальних засобів проводить моніторинг діяльності сайту російського агентства новин Sputnik.⁴⁷ У січні 2018 Президент Франції Еммануель Макрон заявив про підготовку законопроекту, спрямованого на боротьбу з поширенням неправдивої інформації в періоди виборчих кампаній. Цей законопроект уможливив закриття за рішенням суду акаунтів в Інтернеті, видалення інформації сумнівного змісту та обмеження доступу до окремих сайтів.⁴⁸

Щодо США, то ще 4 грудня 2014 року Палата представників Конгресу схвалила Резолюцію «Про рішуче засудження дій Російської Федерації під керівництвом Путіна, якими було впроваджено політику агресії проти сусідніх країн з метою політичного та економічного домінування» (H.Res.758 Strongly condemning the actions of the Russian Federation, under President Vladimir Putin, which has carried out a policy of aggression against neighboring countries aimed at political and economic domination).⁴⁹

У цьому документі детально перелічуються основні компоненти агресивної політики РФ щодо України, Грузії та Молдови; міжнародні договори, які зазнали порушень внаслідок цих дій (Статут ООН, Будапештський меморандум); кроки, що підривають двосторонні відносини зі США (Порушення Договору про ліквідацію ракет середньої та малої дальності, хакерські атаки на урядові мережі); а також елементи встановлення шляхом фальсифікації виборів у РФ авторитарного режиму

⁴⁶ Conseil supérieur de l'audiovisuel. URL: <http://www.csa.fr>

⁴⁷ Le CSA promet de surveiller «constamment» la chaîne russe RT. URL: <http://bit.ly/2DZNk5U>

⁴⁸ Макрон оголосив війну фейковим новинам. URL: <http://bit.ly/2mYiHGO>

⁴⁹ H.Res.758 Strongly condemning the actions of the Russian Federation, under President Vladimir Putin, which has carried out a policy of aggression against neighboring countries aimed at political and economic domination. URL: <https://www.congress.gov/bill/113th-congress/house-resolution/758/text>

під керівництвом В. Путіна (переслідування політичних опонентів, ліквідація незалежних ЗМІ, захоплення ключових секторів економіки).⁵⁰ Крім того, в ухваленій резолюції конгресмени також закликали Президента США та Держдепартамент розробити стратегію створення і розповсюдження новин та іншої інформації російською мовою в країнах зі значною часткою російськомовного населення.⁵¹

Тоді ж члени Палати представників рекомендували використовувати для поширення інформації вже існуючі американські платформи, такі як «Голос Америки» і «Свобода / Вільна Європа», сприяти створенню приватних компаній за участі держави для випуску відповідного контенту і залучити до реалізації цього завдання уряди країн регіону. Крім цього, 4 березня 2015 було прийнято рішення про надання Наглядовою радою США з міжнародного мовлення (Broadcasting Board of Governors) 23,2 млн \$ на програми російською мовою.⁵²

У березні 2016 року до Сенату було подано Законопроект «Про протидію інформаційній війні»,⁵³ 21 яким передбачалося створення комплексної стратегії боротьби з дезінформацією і пропагандою у світі, яку поширюють Росія та Китай. У законопроекті наголошувалося на необхідності координувати дії з країнами-партнерами, передусім тими, які страждають від дезінформації і різних дезінформаційних заходів; міжнародними організаціями та іншими суб'єктами, такими як Європейський фонд на підтримку демократії (The European Endowment for Democracy), робоча група з питань стратегічних комунікацій Європейської

⁵⁰ Стенограма брифінгу речника МЗС України Є.Перебийнос. URL: <http://bit.ly/163tfcB>

⁵¹ Strongly condemning the actions of the Russian Federation, under President Vladimir Putin, which has carried out a policy of aggression against neighboring countries aimed at political and economic domination. URL: <https://www.congress.gov/bill/113th-congress/house-resolution/758/text>

⁵² Testimony on Ukraine before the House Foreign Affairs Committee. URL: <https://ua.usembassy.gov/testimony-ukraine-house-foreign-affairs-committee/>

⁵³ Countering Information Warfare Act of 2016. URL: <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/2692/text>

служби (The European External Action Service Task Force on Strategic Communications) тощо.⁵⁴

У травні 2016 цей законопроект було внесено до Палати представників під назвою Законопроект «Про боротьбу з іноземною дезінформацією та пропагандою».⁵⁵ У грудні 2016 положення Законопроекту «Про боротьбу з іноземною дезінформацією та пропагандою» були включені до проекту Закону «Про національний оборонний бюджет» (National Defense Authorization Act 2017).⁵⁶ На основі прийнятих положень при Державному департаменті було створено Глобальний центр взаємодії (Global Engagement Center).⁵⁷

У липні 2017 Конгрес США завершив процедуру голосування за новим законом, що посилює санкції відносно російської федерації.⁵⁸ Документ під заголовком «Протидія супротивникам Америки за допомогою закону про санкції» містить три розділи, які присвячені обмежувальним заходам проти Ірану, росії та Північної Кореї. Відповідно до статті 256, не пізніше ніж через 90 днів після дати набрання чинності закону і щорічно після цього Президент США представляє відповідним комітетам і керівництву Конгресу звіт про втручання урядом РФ або будь-якою іншою російською особою у будь-які вибори або кампанію в будь-якій країні Європи чи Євразії протягом попереднього року, в тому числі шляхом прямої підтримки будь-якої політичної партії, кандидата, лобістської кампанії тощо. 16 січня 2018 сенатори США (Marco Rubio,

⁵⁴ Світова гібридна війна: український фронт. За ред. В.П.Горбуліна – <http://www.niss.gov.ua/articles/2431/>

⁵⁵ Countering Foreign Propaganda and Disinformation Act. URL: <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/3274/actions>

⁵⁶ National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2017. URL: <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/2943/text>

⁵⁷ Global Engagement Center. URL: <https://www.state.gov/r/gec/>

⁵⁸ Countering America's Adversaries Through Sanctions Act. URL: <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/3364/text>

Chris Van Hollen) представили проект закону, який передбачає санкції щодо країн, які здійснюють втручання у вибори США.⁵⁹

У цьому нормативному акті є вимога запровадити додаткові санкції проти росії, якщо вона знову зробить спробу втручання в електоральний процес у США. Крім росії, до числа країн, здатних втручатися у внутрішні справи іншої держави, також увійшли Китай, Іран та Північна Корея. Законопроектом передбачено, що визначати ступінь втручання іноземних держав у вибори буде Директор національної розвідки США.⁶⁰ Законопроект забороняє іноземним урядам або агентам, що діють від їхнього імені: використовувати соціальні мережі та традиційні ЗМІ для поширення неправдивої інформації; купувати рекламу, щоб впливати на вибори; блокувати чи іншим чином перешкоджати доступу до інфраструктури виборів.⁶¹

Отже, зарубіжний досвід показує, що стратегічні комунікації, а зокрема і протидія гібридним загрозам може на належному рівні функціонувати за умови застосування основних принципів функціонування інформаційних структур, публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, ефективного співробітництва між усіма ланками системи безпеки і оборони та ефективної роботи структурних підрозділів, що забезпечують протидію гібридним загрозам тощо. Тож, доцільним є використання у національній практиці Резолюцій, що спрямовані на боротьбу з іноземною дезінформацією і пропагандою. Проте не можемо повністю копіювати цей досвід, оскільки важливим є врахування національних особливостей та завдань силових структур.

⁵⁹ Rubio, Van Hollen Introduce Legislation to Deter Foreign Interference in American Elections. URL: <http://bit.ly/2DD4VCX>

⁶⁰ New bill targets Russia, others for future election interference. URL: <http://cnn.it/2G5jIKD>

⁶¹ Rubio, Van Hollen Introduce Legislation to Deter Foreign Interference in American Election. URL: <http://bit.ly/2DwquWv>

Висновки до розділу 1

Зазначимо, що для опору ворогу потрібно розробити комплексну стратегію захисту, в якій враховувались би антигібридні компоненти. Досліджено теоретичні положення щодо категорій: стратегічні комунікації, ефективне використання інформації, зв'язки з громадськістю, інформаційні та психологічні операції, внутрішні комунікації.

Дослідниками було розглянуто поняття стратегічних комунікацій у контексті реалізації державної політики і наголошено, що поняття стратегічних комунікацій може використовуватись виключно у державному управлінні. Визначено що поняття стратегічних комунікацій найбільше застосовується у контексті співпраці з НАТО у межах реагування протидії загрозам з боку росії.

Отже, дослідження що стосуються стратегічних комунікацій в Україні знаходяться на початковому етапі та орієнтуються на стандарти НАТО.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення системи стратегічних комунікацій в Україні, зокрема, Стратегію сталого розвитку, Воєнну доктрину України, Стратегію воєнної безпеки України, Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України, розглянуто зарубіжний досвід стратегічних комунікацій на прикладі провідних країн світу: Франції, США, Німеччини, Фінляндії та країн ЄС.

РОЗДІЛ 2. ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

2.1. Внутрішні комунікації Міністерства оборони України під час повномасштабного вторгнення

Ключовими суб'єктами системи стратегічних комунікацій на рівні держави є: Офіс Президента, Рада національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство культури та інформаційної політики України, Міністерство закордонних справ, МО України та Збройні Сили України.⁶² Система стратегічних комунікацій Збройних Сил України включає посадових осіб, підрозділів, постійно діючих та тимчасово утворених робочих органів (груп), які виконують визначені функції і завдання як безпосередньо в пунктах постійної дислокації та/або у складі пунктів управління Збройних Сил України.⁶³ Центральним суб'єктом стратегічних комунікацій є Головнокомандувач Збройних Сил України.

В Апараті Головнокомандувача ЗС України є Управління стратегічних комунікацій, на яке покладається організація та реалізація заходів державної інформаційної політики у воєнній сфері, координація і синхронізація заходів стратегічних комунікацій Збройних Сил України. Управління стратегічних комунікацій здійснює загальне керівництво стратегічними комунікаціями Збройних Сил України.⁶⁴

⁶² Доктрина «зі стратегічних комунікацій», затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 12.10.2020 року. URL: <http://surl.li/gczmj>

⁶³ Там само. С. 17

⁶⁴ Закон України «Про Збройні Сили України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>

Доктрина зі стратегічних комунікацій визначає внутрішні комунікації як – обов’язковий елемент системи СК ЗС України, основною метою якого є забезпечення ефективного обміну цільовою за змістом інформацією в межах військової структури, організації, частини (підрозділу), а також між окремими військовослужбовцями, підрозділами, командирами та підлеглими тощо. Внутрішні комунікації є головним мотиваційним чинником, який впливає на досягнення успіху в бойовій обстановці. Володіння командирами та особовим складом оперативною, достовірною, правдивою інформацією зміцнює морально-психологічний стан всього особового складу, сприяє довірі до дій військового керівництва.⁶⁵

Основними завданнями внутрішніх комунікацій є: задоволення інформаційних потреб особового складу (зокрема, через систематичне командирське (бойове) інформування особового складу); доведення та роз’яснення цілей і завдань діяльності; налагодження двостороннього зв’язку між керівництвом та особовим складом (зокрема, з використанням методики «Аналізу проведених дій», результатів роботи груп внутрішніх комунікацій тощо); захист особового складу від негативного інформаційно-психологічного впливу противника; впровадження та дотримання військових традицій; забезпечення лідерства військовослужбовців; удосконалення процесів об’єктивного інформування в підрозділах; мотивація підлеглих.⁶⁶

НАТО визначає, що однією з важливих складових стратегічних комунікацій є внутрішні комунікації, а саме робота з особовим складом і побудова взаємовідносин у внутрішньому колективі військових.⁶⁷

⁶⁵ Доктрина «зі стратегічних комунікацій», затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 12.10.2020 року. URL: <http://surl.li/gczmj>

⁶⁶ Там само. С.19

⁶⁷ Гевко О. Принципи побудови внутрішніх комунікацій лвійськового лідера. URL: <https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/01/tezy-ii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferenciya-osvitno-naukove.pdf>

Одним із основних аспектів інформаційно-пропагандистського забезпечення є організації внутрішніх комунікацій у військових частинах. Це завдання покладається на командирів. Саме командири мають налагодити комунікаційний процес та забезпечити ефективний обіг інформації всередині команди.

Військова частина є організаційною структурною одиницею Збройних Сил України та складається із відповідних підрозділів, які взаємодіють між собою та вищим керівництвом задля забезпечення основної функції: стримування збройної агресії проти України та відсіч їй, охорону повітряного простору держави та підводного простору у межах територіального моря України у випадках, визначених законом, беруть участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом, а також виконання інших функцій у відповідності із законодавством України.⁶⁸

Невальоний Є.⁶⁹ у своїх працях щодо комунікацій у військових частинах наголошує на тому, що «внутрішні комунікації у військовій частині є напрямком організаційних комунікацій, що спрямовуються на внутрішні цільові аудиторії та впливають на загальний клімат міжособистісних відносин між учасниками управлінського процесу».⁷⁰

Комунікація представляє особливу форму взаємодії персоналу з обміну інформацією всередині організації та за її межами, спрямовану на досягнення цілей організації, а також на розвиток персоналу. Відповідно комунікаційний процес підлягає значному впливу з боку керівників та (або) неформальних лідерів колективу підприємства, тобто має місце управлінський вплив.⁷¹ Систему внутрішніх комунікацій у військовій

⁶⁸ Про Збройні Сили України: Закон України від 06 грудня 1991 року № 1934-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>

⁶⁹ Невальоний Є. Аналіз чинників впливу на ефективність внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України. *The scientific heritage*. 2021. № 73 — С. 58 - 62

⁷⁰ Там само. С. 59

⁷¹ Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. — С. 223

частині відобразив схематично Невальоний Є., її можна переглянути у Додатку А. Відповідно до неї головним елементом системи внутрішніх комунікацій є командир, він, в залежності від ситуації може займати роль «оратора», «ретранслятора» або «менеджера».

Задля того аби досягнути мети комунікації необхідно, щоб комунікатор володів певним переліком знань, вмінь і навичок для якісної і результативної організації комунікаційного процесу – мав певну комунікативну компетентність. О. Лахтадир вважає «комунікативну компетентність неодмінною складовою професійної компетентності фахівця».⁷²

Низький рівень організації внутрішніх комунікацій, та «негативний інформаційно-психологічний вплив противника призводили до втрати довіри до військово-політичного керівництва, зниження рівня морально-психологічного стану особового складу, ухилення від військової служби, поширення пияцтва і, як наслідок, зниження бойового потенціалу військових частин (підрозділів)»⁷³.

Наголосимо, що саме ефективна управлінська діяльність усіх органів військового управління залежить від їх здатності і уміння забезпечити належний рівень внутрішніх комунікацій зокрема і в роботі зі своїми підлеглими. Наразі ж, стан внутрішньої комунікаційної роботи у військових частинах ЗСУ не вповні відповідає вимогам часу, та в меншій мірі застосовує сучасні підходи під час організації комунікаційних процесів.⁷⁴

⁷² Лахтадир О.В. Психологічні особливості розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту: дис. ... канд. псих. наук : 19.00.07 / Лахтадир Олена Володимирівна; Інститут психології імені Г.С. Костюка; наук. кер. Корніяка О.М. Київ, 2017. – С. 186

⁷³ Алещенко В., Невальоний Є. та Починок С. Система внутрішньо-комунікаційної роботи: сучасний стан та шляхи подальшого розвитку.URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/210736/255028>

⁷⁴ Там само, С. 21

Досягнення першочергової мета системи внутрішньої комунікаційної роботи у військових підрозділах можливе завдяки послідовній організації та проведенню заходів командирського та бойового інформування, аналізом проведених дій та національно-патріотичної підготовки, що, в свою чергу, передбачає обговорення особливостей виконання завдань особовим складом.

Основними технологіями організації процесу внутрішніх комунікацій виступають індивідуальні та колективні бесіди, перегляд (прослуховування) цільових (тематичних) аудіовізуальних матеріалів, групові та індивідуальні консультування, обговорення, брифінги, інструктажі, різноманітні дискусії та інше.⁷⁵

Інструкцією з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у ЗСУ визначені основні принципи внутрішньої комунікаційної роботи: це зворотній зв'язок між суб'єктами комунікації; національно-патріотична спрямованість; обґрунтованість, співпраця, достовірність, доступність, оперативність, об'єктивність, практична спрямованість змісту інформаційних матеріалів та зв'язок із завданнями, що вирішують військові підрозділи; системність та послідовність; мотивованість; гнучкість; простота та доцільність.⁷⁶

Проаналізувавши дослідження Г. Грайса⁷⁷, за основний принцип системи внутрішньої комунікаційної роботи необхідно прийняти принцип кооперації, побудований за чіткими правилами, які можна згрупувати в чотири категорії: 1) інформативності; 2) істинності; 3) релевантності та 4) чіткості висловлювання.

⁷⁶ Інструкція з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України : затв. наказом Генерального штабу Збройних Сил України № 4 від 4 січня 2017 р.

⁷⁷ Grice H. P. Logic and conversation. Speech acts. – New York : Academic Press, 1975. – (Syntax and semantics / ed. by Peter Cole and Jerry L. Morgan ; Vol. 3). – P. 41–58.

Аналіз дезінформаційних операцій росії в Криму, тимчасово окупованих нині Донецькій та Луганських областях показав, що інформаційно-психологічний спрямовувався як на населення півострова, воєнно-політичне керівництво та безпосередньо на особовий склад військових частин ЗСУ, які дислокувалися на півострові. Водночас, відповідно до норм Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та ЗС України (затвердженої наказом Міністерства оборони України № 612 від 22 листопада 2017 р.) діяльність основних складових стратегічних комунікацій спрямовується на зовнішні цільові аудиторії, а особовий склад ЗС України не розглядається як об'єкт впливу. Там же зазначається, що внутрішня комунікація реалізується Головним управлінням морально-психологічного забезпечення Генерального штабу ЗС України і не є однією зі складових стратегічних комунікацій. При цьому стратегічні комунікації НАТО спрямовуються як на зовнішню, так і на внутрішню аудиторію⁷⁸.

Задля того аби визначити правильність здійснення комунікативного процесу необхідним є встановлення основного критерію ефективності системи та показників за якими ми будемо його визначати. На думку Алещенка В. «ефективність системи внутрішньо комунікаційної роботи – це співвідношення досягнутого результату до поставленого завдання або спланованого результату, та як якісний показник, що визначає, наскільки комунікація досягає своєї мети»⁷⁹.

Зважаючи на вищенаведене можна виділити два основні чинники, що впливають на ефективність внутрішніх комунікацій: це індивідуально-психологічні (обумовлені учасниками комунікаційних процесів) та

⁷⁸ Там само. С.34

⁷⁹ Алещенко В., Невальоний Є. та Починок С. Система внутрішньо-комунікаційної роботи: сучасний стан та шляхи подальшого розвитку.URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/210736/255028>

організаційні (обумовлюються структурою і процесами у військовій частині).⁸⁰

Отже, успіх управлінської діяльності військової частини чи структурного підрозділу, що забезпечує безпеку і оборону держави на певному рівні залежить від ефективної роботи командира та його вміння налагодити та організувати внутрішні комунікації всередині військової частини. Відтак важливим завданням є своєчасна фахова підготовка спеціалістів у військовій справі та вивчення ними основ стратегічних комунікацій. Крім того, вдосконалення внутрішніх комунікацій повинно відбуватися з урахуванням євроатлантичних підходів і розглядатися в системі стратегічних комунікацій, спрямованих на інформаційний вплив стосовно зовнішніх і внутрішніх цільових аудиторій.

2.2. Комунікації Міністерства оборони України під час повномасштабного вторгнення. Стратегічний наратив.

На основі загальнодержавних стратегічних наративів, наданих Офісом Президента, РНБО і Секретаріатом Кабінету Міністрів, та результатів аналізу інформаційного простору Управління стратегічних комунікацій АГК ЗС України впроваджує, координує та синхронізує стратегічні наративи у ЗС України.⁸¹

У Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України зазначається, що «ведення пропаганди та поширення неправдивої інформації через засоби масової інформації та соціальні мережі набувають все більшого впливу на думку громадськості,

⁸⁰ Невальоний Є. Аналіз чинників впливу на ефективність внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України. *The scientific heritage*. 2021. № 73 — С. 58 - 62

⁸¹ Доктрина «зі стратегічних комунікацій», затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 12.10.2020 року. URL: <http://surl.li/gczmj>

супротивник все частіше робить ставку саме на порушення комунікації як внутрішньої, так і зовнішньої, що може мати не менш руйнівні наслідки, ніж військова агресія».⁸² Відтак, на думку вітчизняної науковиці Піскорської Г.⁸³ основою безпеки є переконлива, налаштована на сприйняття аудиторії, комунікація, водночас вона трактує поняття «стратегічний наратив» як «більш гнучкий інструмент, аніж, наприклад, ідеологічна доктрина, що може стати ефективним механізмом для просування інтересів держави по всіх напрямках у рухливому інформаційному середовищі».⁸⁴

У наукових розвідках з питань стратегічного наративу підкреслюється, що він є ключовою змістовною складовою інформаційної діяльності держави чи організації, і на його підтримку у зовнішній і внутрішній площинах спрямовуються всі комунікативні можливості політичних акторів. Як наголошується у науковому дискурсі, механізми впровадження стратегічного наративу можуть бути різними і використаними у всіх сферах, в яких можна досягнути певного спільного розуміння тенденцій, процесів чи подій.⁸⁵

Нині публічна дипломатія застосовується як комплекс заходів, спрямованих на вивчення та інформування зарубіжної аудиторії і встановлення партнерських контактів. Як зазначила Байба Браже, помічниця генсека НАТО з публічної дипломатії НАТО займається публічної дипломатією вже досить довгий час. «Усе, що ми робимо — це стратегічні комунікації. Ми здійснюємо класичну публічну дипломатію, тобто сприяємо міжнародним дебатам щодо безпеки та ролі НАТО в цьому.

⁸² Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17>

⁸³ Піскорська Г. Український стратегічний наратив: пошук практичних рішень. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/30608/1/G_Piskorska_PZDPO.pdf

⁸⁴ Там само. С. 92

⁸⁵ Макаренко Є. А. Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах. Міжнародні відносини. Серія «Політичні науки». 2017. № 15. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/download/3117/2798

Співпрацюємо з аналітичними центрами, з університетами, з молодіжними групами. А також із такими країнами-партнерами, як Україна, щоб переконатися, що роль і цілі НАТО, а також співпраця, були добре зрозумілими»⁸⁶. Вона наголосила на тому, що співпрацю з журналістами та інформування гарантує широку обізнаність про НАТО, в організації передбачено надання грантів для підвищення стійкості проти дезінформації»⁸⁷.

У роботі міжнародних організацій, зокрема, тих, що опікуються сферою безпеки та оборони надважливу роль займають зв'язки з громадськістю як управління громадською думкою, це необхідно для своєчасного, чіткого, оперативного та ініціативного інформування громадськості про політику, операції та діяльність НАТО. Байба Браже зазначила, що за час співпраці з Україною, вони багато чого в нас навчилися, однак організація сприяє і навчанню українців, зокрема в рамках стратегічної комунікаційної програми для посилення цього потенціалу в Україні, також вона наголосила, що подібна співпраця продовжуватиметься і надалі: «Ми обмінюємося інформацією, показуючи, як Україна самообороняється, як Україна бере участь в операціях НАТО. Так було до (повномасштабної) війни і буде знову після перемоги»⁸⁸.

Починаючи із 2014 року, у зв'язку з незаконною анексією Криму Росією та окупацією територій на сході України співробітництво між Україною і НАТО у низці ключових галузей було активізовано⁸⁹.

На ресурсі НАТО є покроковий опис комплексної допомоги та практичної підтримки України: «Альянс засуджує спроби Росії незаконно

⁸⁶ Байба Браже: як працює публічна дипломатія НАТО. 16.10.2022. URL: <https://armyinform.com.ua/2022/10/16/bajba-brazhe-yak-praczyuye-publichna-dyplomatiya-nato/>

⁸⁷ Там само.

⁸⁸ Там само.

⁸⁹ Відносини з Україною. НАТО. 5.04.2023. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm.

приєднати чотири області України – Донецьку, Луганську, Херсонську і Запорізьку. Псевдореферендуми у цих областях були організовані Москвою і нав'язані Україні. Вони не мають легітимності, і НАТО ніколи їх не визнає. Це землі України, і вони назавжди залишаться територією України. НАТО стоїть на боці народу України і її легітимного, демократично обраного президента, парламенту і уряду. Цілковита підтримка Альянсом територіальної цілісності і суверенітету України у межах міжнародно визнаних кордонів буде незмінною»⁹⁰.

Співробітництво між НАТО і Україною у галузі реформування структур безпеки і оборони у порівнянні з іншими країнами-партнерами є найбільш масштабним. Головним органом у цьому напрямку співробітництва є Спільна робоча група Україна – НАТО з оборонної реформи (СРГОР)⁹¹. У органу є кілька основних завдань: «СРГОР запроваджує ініціативи у галузі цивільно-військових відносин, демократичного контролю і цивільного управління Збройними силами й іншими структурами безпеки, оборонного планування, вироблення політики, стратегії і концепцій національної безпеки»⁹².

Популяризація військових цілей і завдань НАТО серед міжнародної та української аудиторії є важливим компонентом налагодження зв'язків з громадськістю. Метою цих заходів є підвищення обізнаності та розуміння військових аспектів Альянсу цивільним населенням. Про діяльність, яка здійснюється у цьому напрямку можна дізнатись зі Щорічного звіту Генерального секретаря НАТО (за 2022 рік)⁹³. У цьому звіті висвітлюються здобутки НАТО протягом року та наводиться опитування громадської думки, яке проводить НАТО. Таке опитування вперше проводилося у

⁹⁰ Там само.

⁹¹ Відносини з Україною. НАТО. 5.04.2023. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm.

⁹² Там само.

⁹³ Щорічний звіт Генерального секретаря за 2022 рік. НАТО. 21.03.2023. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/opinions_212795.htm

Фінляндії та Швеції. У цьому звіті зокрема стверджується про те, що нинішня війна в Україні є чи ненайбільшим світовим викликом: «Загарбницька війна Росії проти України є найсерйознішою загрозою євроатлантичній безпеці за останні десятиліття. У відповідь на дедалі складніше й мінливіше середовище безпеки, у Стратегічній концепції від 2022 року держави – члени НАТО зобов'язуються істотно зміцнити позицію Альянсу у галузі стримування і оборони – настільки, щоб у жодного з потенційних противників не було шансів здійснити агресію. На Мадридському саміті вони вжили конкретних заходів з метою визначення нових базових параметрів системи стримування і оборони Альянсу. Завдяки оновленій позиції у галузі стримування і оборони Альянс буде і надалі в змозі забезпечувати захист населення своїх держав – членів і повсякчас обороняти кожен дюйм території Альянсу. Ці нові базові параметри відповідають підходу НАТО «на 360 градусів» і мають на меті зміцнити позицію Альянсу в усіх галузях, включаючи сухопутні, військово-повітряні, військово-морські операції, операції у кіберпросторі та космосі, а також з метою протидії будь-яким загрозам і викликам»⁹⁴.

Серед основних завдань реформування системи військової освіти України, закріплених Постановою КМУ від 30 грудня 2022 р. №1490 «Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. №1410» є створення та реалізація багаторівневої системи професійної військової освіти відповідно до стандартів НАТО та кращих національних і міжнародних практик ведення бойових дій⁹⁵.

НАТО надає військові консультації та координує військову інформаційну діяльність. Нині навіть впроваджується формат «патронажу», як один із форматів співпраці військових закладів освіти України з

⁹⁴ Там само.

⁹⁵ Постанова КМУ від 30 грудня 2022 р. №1490 «Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. №1410» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1490-2022-%D0%BF#Text>

країнами-членами НАТО. Про таку співпрацю йдеться у Візії системи «патронажу» держав-членів НАТО над військовими навчальними закладами в системі оборони України⁹⁶. Нині цей формат навчання діє за наступним принципом: «Допомога у підготовці курсів професійної військової освіти до сертифікації може бути організована на трьох рівнях військової освіти із визначенням провідних військових навчальних закладів держав-членів НАТО, які виступатимуть у якості «патронів» для військових навчальних закладів в питаннях імплементації стандартів НАТО у широкому контексті в системі військової освіти в Україні»⁹⁷. Відтак патронаж включає освітню складову, підготовку особового складу, надання матеріально-технічної допомоги тощо.

Подібна співпраця робить великий внесок у зміцнення міжнародної безпеки. «Приблизно 40 країн-нечленів співпрацюють з НАТО над широким спектром політичних і безпекових проблем. Ці країни ведуть діалог і практичну співпрацю з Альянсом, зокрема, у операціях і місіях НАТО. НАТО також взаємодіє з широкою мережею міжнародних організацій. Країни-партнери, на відміну від країн-членів, не мають тих самих повноважень щодо ухвалення рішень»⁹⁸. Налагоджене партнерство відіграє важливу роль у протидії різним інформаційним загрозам, зокрема і сприйнятті та нейтралізації різноманітних інформаційно-психологічних операцій (ІПСО) так: «На десятий місяць повномасштабної війни абревіатура ІПСО стала такою ж званою, як і ЗСУ або ООН. ІПСО — це використання дезінформації, пропаганди, маніпуляцій, ботоферм та інших

⁹⁶ Візія системи «патронажу» держав-членів НАТО над військовими навчальними закладами в системі оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/education/PDF_No1.pdf

⁹⁷ Там само. С.4

⁹⁸ НАТО – сила, що захищає мирних громадян / Т. Бакка, О. Волошенюк, О. Желіба, Р. Євтушенко, Т. Мелешенко, О. Мальований, О. Мокрогуз; за ред. О. Волошенюк, С. Дьоми. – К.: ВСВСДГО, 2019. – 200 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/metodichni%20recomendazii/2023/03/10/Posibnyk-NATO.syla.shcho.zakhyshchaye.myrnykh.hromadyan.10.03.2023.pdf>

методів впливу для зміни думок, емоцій, поглядів та поведінки тих, на кого ця операція спрямована. В англійській мові частіше застосовують термін "Psychological Operation", що означає саме військові інформаційні операції проти ворога»⁹⁹. Інформаційно-психологічна війна базується на тому, що громадяни живуть емоціями, а ворог підло цим користується запускаючи в інформаційний простір різномантні фейки та дезінформацію. Як стверджує Катерина Данелевич у своїй статті "Інформаційно-психологічні операції, або немає сечі терпіти борошна росіян"¹⁰⁰ яскравим прикладом ІПСО, яке обурило значну кількість людей є фейк Росії щодо буцімто створення в Україні «брудної бомби». Міністр оборони Росії Сергій Шойгу провів телефонні перемовини з міністрами оборони Франції (Себастьєном Лекорню), Туреччини (Хулусі Акаром) і Великої Британії (Беном Воллесом), під час яких «висловив стурбованість у зв'язку з нібито можливим застосуванням Україною "брудної бомби"». Міністри закордонних справ США, Франції та Великої Британії виступили зі спільною заявою, засудивши спроби Росії звинуватити Україну в готовності застосувати «брудну бомбу»¹⁰¹. Це класичний прийом, який застосовує росія у роботі із закордонними аудиторіями, впливаючи на них через безпідставно зроблені припущення.

Тому надважливим є стратегічне комунікаційне планування в оперативне та політичне планування. Як стверджує генерал-полковник Руслан Хомчак «оборонне планування передбачає розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз у

⁹⁹ Там само.

¹⁰⁰ Данилович К. Інформаційно-психологічні операції, або немає сечі терпіти борошна росіян. Свідомі. 21.12.2022. URL: <https://svidomi.in.ua/page/informatsiino-psykholohichni-operatsii-abo-nemaie-sechi-terpity-boroshna-rosiiian>

¹⁰¹ Там само.

воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави»¹⁰². Оборонне планування передбачає розроблення відповідних нормативних документів, програм та планів роботи. При розробці дорожніх карта також варто враховувати реальні та потенційні загрози у воєнній сфері. Вперше основи оборонного планування в Україні на законодавчому рівні були зафіксовані у 2004 році у Законі України «Про організацію оборонного планування»¹⁰³ тоді були визначені завдання, принципи, зміст і порядок планування в галузі оборони та координації дій органів державної влади в цій сфері». Відтоді практика оборонного планування як в нашій державі, так і в країнах-членах НАТО набула подальшого розвитку¹⁰⁴. Зважаючи на те, що перехід на стандарти НАТО є одним із основних пріоритетів, метод оборонного планування на основі спроможностей вже було запроваджено й в Збройних Силах України. З того часу як Україна ліквідувала ядерну зброю наша держава втратила можливість самостійно ліквідовувати як загрози з використанням зброї масового знищення та потужні загрози із застосуванням звичайних озброєнь. За роки незалежності Україна значно наблизилася до вступу в НАТО¹⁰⁵.

Історія взаємовідносин «Україна – НАТО» розпочалась ще в 1991 році. До 2014 року питання про форми співробітництва (особливо вступу) з НАТО викликали чисельні дискусії між політичними силами держави та думкою суспільства неоднозначні оцінки в українському суспільстві. Це було пов'язано з рядом причин. «По-перше, зближення України з НАТО

¹⁰² Стратегічне та оборонне планування за процедурами НАТО. *Україна до НАТО*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/strategichne-ta-oboronne-planuvannia-za-protseduramy-nato/>

¹⁰³ Закон України «Про організацію оборонного планування» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-15#Text>

¹⁰⁴ Стратегічне та оборонне планування за процедурами НАТО. *Україна до НАТО*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/strategichne-ta-oboronne-planuvannia-za-protseduramy-nato/>

¹⁰⁵ Стан взаємовідносин НАТО та України. Центр безпекових досліджень «СЕНСС». 09.02.2023. URL: <https://censs.org/stan-vzayemovidnosyn-nato-ta-ukrayiny/>

дуже не вигідне російській федерації, яка прагнула зберегти власні сфери впливу в Україні, тому проросійський політичний істеблішмент активно нейтралізував спроби пронатовських політиків поглибити взаємини нашої держави з Альянсом. По-друге, частина населення України, особливо на сході країни, виступала проти вступу до НАТО, діючи за гаслами «НАТО – ворог», «Україна – нейтральна держава», що було зумовлено негативним іміджем Північноатлантичної організації, який склався ще за часів СРСР і пропагувався деякими ЗМІ щонайменше до 2014 року. По-третє, лідери країн-членів НАТО та представники їх урядів (особливо західноєвропейських) неоднозначно реагували на заяви щодо вступу з боку України, адже їм не потрібні були будь-які ускладнення стосунків з російською федерацією – джерелом енергоносіїв, та, зрештою, з однією, на той час, з провідних країн світу. Відносини почали кардинально змінюватися з початку агресії росії проти України. Починаючи з 2014 року і до сьогодні співпраця між Україною та НАТО зміцнилася в багатьох ключових сферах»¹⁰⁶.

Зазначимо, що стратегічний наратив є невід’ємною частиною стратегічних комунікацій, започаткованих в США, як механізм популяризації цілей НАТО¹⁰⁷. Як зазначено на офіційному сайт Альянсу «стратегічні комунікації НАТО – це координоване й доречне використання можливостей, спрямованих на підтримання політики Альянсу, операцій і діяльності комунікацій НАТО, щоб просувати цілі НАТО»¹⁰⁸.

У численних дослідженнях в основному виділяються три складові частини стратегічних комунікацій: публічна дипломатія як комплекс заходів, спрямованих на вивчення та інформування зарубіжної аудиторії і

¹⁰⁶ Стан взаємовідносин НАТО та України. Центр безпекових досліджень «СЕНСС». 09.02.2023. URL: <https://censs.org/stan-vzayemovidnosyn-nato-ta-ukrayiny/>

¹⁰⁷ Чеховська М. Стратегічний наратив у системі стратегічних комунікацій. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/5_2018/part_2/7.pdf

¹⁰⁸ About Strategic Communications. URL: https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1

встановлення контактів; зв'язки з громадськістю як управління громадською думкою, формування відносин суспільства і державних органів або корпоративних структур для об'єктивного осмислення соціальних, політичних або економічних процесів; інформаційно-психологічні операції як сплановані форми і методи поширення інформації для здійснення певного впливу на установки і поведінку спільноти.¹⁰⁹

Згідно з Доктриною публічного спілкування: «Під час комунікації з іноземними громадянами або представниками іноземних та міжнародних організацій необхідно усвідомлювати, що в цей момент ви уособлюєте собою весь український народ та саму державу Україну. Для уникнення непорозумінь та помилкового сприйняття інформації необхідно враховувати культурні, релігійні та національні особливості іноземців, інформація має подаватись коротко та зрозуміло. За потреби, переклад має здійснюватись кваліфікованим перекладачем. Командири (начальники) є головними розпорядниками інформації щодо підпорядкованих військових частин (установ) та всіх подій, пов'язаних з їхньою діяльністю. Виходячи з цього, командири або вповноважені ними особи, здійснюють відповідну комунікацію з громадськістю щодо важливих та суспільно-значущих тем. Вони особисто відповідають за поширену ними під час публічного спілкування інформацію»¹¹⁰.

У військовому контексті слово «наратив» вперше було вжито англійцем Л.Фрідманом у роботі «Трансформація військової справи», він

¹⁰⁹ Там само. С. 7

¹¹⁰ Доктрина публічного спілкування Міністерства оборони України,, затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 19.09.2020 року. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktrynapublickspilk20200919.pdf>

наголосив на важливості руйнації застарілих наративів, завдяки яким ворог на емоційному рівні керує людьми¹¹¹.

Американські військові почали використовувати боротьбу наративів, після терористичних актів 11 вересня 2001 року¹¹². На думку деяких дослідників саме наративи провокували негативне сприйняття США, як тієї країни, що спровокувала бідне життя в мусульманських країнах.

Відтак, стратегічний наратив став основною зброєю в системі стратегічних комунікацій і слугує не тільки для захисту, але є причиною для агресії, безпосередньо через застосування інформаційно-психологічних операцій.

Отже, проаналізувавши застосування стратегічних наративів під час стратегічних комунікацій важливим завданням є забезпечення інформаційно-психологічної безпеки населення та чистоти інформаційного простору України, а також розповсюдження та популяризація національних позитивних наративів.

2.3. Особливості комунікацій Міністерства оборони України під час повномасштабного вторгнення

Дієвість стратегічних комунікацій зумовлена наявністю широкого комплексу технологічного інструментарію, що одночасно може

¹¹¹ Почепцов Г. Когнітивні підходи до аналізу інформаційного простору. Детектор медіа, 2012. URL: <https://ms.detector.media/manipulyatsii/post/5895/2012-10-21-kognityvni-pidkhody-do-analizu-informatsiynogo-prostoru/>

¹¹² Карпиленко В. Функціонування наративів і особливості управління ними в системі соціальних комунікацій. 2015. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2015_2\(6\)_139](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2015_2(6)_139)

використовуватися в таких сферах функціонування держави, як економічна, воєнна, політична та інформаційна¹¹³.

Військові експерти НАТО виокремлюють такі функції стратегічних комунікацій:

- 1) підтримка репутації організації чи суб'єкта;
- 2) формування сприятливого інформаційного середовища;
- 3) поглиблення координації зусиль із державними та недержавними структурами задля досягнення цілей на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.¹¹⁴

У стратегічній комунікації важливо аби всі її учасники однаково розуміли головну мету у процесі комунікації. Розуміння всіма учасниками своєї ролі у єдиній інформаційній політиці дає змогу досягнути вражаючих результатів.

Процес комунікативної взаємодії в умовах війни включає горизонтальну та вертикальну координацію зусиль відповідних державних інституцій. В першу чергу, мова йде про злагоджену взаємодію Міністерства оборони, Генштабу та інших урядових структур, а також їх взаємовідносини з міжнародними партнерами. По-друге, надзвичайно важливою також є вертикальна координація дій усіх органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на формування цілісної концепції державної політики, здійснення необхідних воєнно-політичних дій та інформування громадськості щодо їх значущості в конкретній ситуації¹¹⁵.

¹¹³ Хорішко Л. Стратегічні комунікації України в умовах російсько-української війни. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6352/13388-1?inline=1>

¹¹⁴ NATO strategic communication handbook. Ver 1.0 – September 2017. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/NATO-STRATEGIC-COMMUNICATION-HANDBOOK.pdf>

¹¹⁵ Department of Defense. Report on Strategic Communication (December 2009). URL: <https://www.hsdl.org/?abstract&-did=716396>

Американський дослідник Голдман Е. зауважив, що владні структури повинні відігравати провідну роль у синхронізації зусиль щодо реалізації стратегічних комунікацій у всіх чотирьох сферах: соціальній, інформаційній, фізичній та когнітивній¹¹⁶. Крім того, він зазначає, що очільникам держави потрібно дотримуватися паритетності між обіцянками та їх виконанням. Наявні протиріччя між заявами, їх невідповідність реальному стану речей вкрай негативно впливає як на репутацію суб'єкта та державного органу, який він представляє, так і на співробітництво зі стейкхолдерами. Динамічні інформатизаційні процеси сьогодення потребують уваги не тільки до каналів розповсюдження інформації, але й до лідерів суспільної думки. Саме вони здатні доносити чіткі і зрозумілі меседжі, зміст яких корелюється з потребами сучасного покоління. Варто враховувати й рівень довіри до каналів комунікації через які поширюється певна інформація. Також варто взяти до уваги і особливості соціокультурного середовища, що визначає культурні, історичні, соціальні умови формування колективної чи індивідуальної свідомості. Дієвість комунікації можлива за умови спільних цінностей та інтересів її учасників¹¹⁷.

На сьогодні можемо констатувати, що в Україні в умовах воєнного стану була створена система стратегічних комунікацій. У плануванні комунікації провідну роль відіграє Президент України та Офіс Президента, а також інші урядові державні інституції, що забезпечують формування внутрішнього та зовнішнього порядку денного. За теорією С. Дж. Лівінгстона, формування порядку денного відбувається через точки доступу, що, в свою чергу, конкретизують тематику, канали та суб'єктів

¹¹⁶ Goldman E. Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare. URL: <https://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>

¹¹⁷ Там само.

комунікації¹¹⁸. Його формування вимагає від представників вищого керівництва скоординованої діяльності щодо знаходження таких точок доступу задля актуалізації національних інтересів у масовій свідомості та консолідації суспільства навколо ідеї боротьби проти зовнішнього ворога.

Особливості формування порядку денного в умовах війни в Україні представлені Л.Хорішко наведені у Додатку С.

Нині значна увага приділяється інформуванню громадськості про налагоджену систему комунікацій з міжнародними партнерами щодо їх підтримки України. В меседжах посадовців акцентується увага, що держава постійно працює над пошуком фінансових ресурсів для відновлення зруйнованої інфраструктури та відшкодування витрат громадянам, які втратили домівки через російську агресію. Розставлені акценти у відео зверненнях вказують на прагнення Володимира Зеленського консолідувати суспільство та підтримувати довіру громадян до управлінських рішень і здійснюваних дій органів влади.

Інформування громадян про теперішню воєнно-політичну ситуацію здійснюється на щоденних брифінгах Президента, представників Офісу Президента та речників ЗСУ. Задля врахування інтересів споживачів цього контенту брифінги проводяться представниками різних державних інституцій. До прикладу, оперативна ситуація щодо російського вторгнення завжди озвучується речником Міністерства оборони України. Заступниця МОУ Ганна Маляр часто виступає комунікатором щодо поточної ситуації на фронті. Інформація викладена нею характеризується чіткістю викладу, містить конкретику щодо фактажу ходу бойових дій, наявністю військової термінології, відтак ця інформація орієнтована на аудиторію, яка має інтерес до військової тематики та певну експертизу у цій сфері. Організація брифінгів речників Міністерства оборони та

¹¹⁸ Kingdon J. W. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. New York : Longman, 1995. 254 с.

Генштабу є складовою цивільно-військового співробітництва, метою якого є взаємодія військових з цивільними задля спільного досягнення поставлених цілей та завдань.

Ефективність інформаційно-комунікативної взаємодії досягається завдяки плануванню та організації на постійній основі брифінгів, зустрічей, спільних дій цивільних і військових суб'єктів¹¹⁹.

Одним із прикладів успішної інформаційної політики держави є питання отримання західної зброї. Задля цього Президент, Міноборони, МЗС та ЗМІ транслювали єдиний чіткий меседж для міжнародних партнерів, що, в свою чергу, дозволило переконати наших партнерів у правильності підтримки України не тільки в політичній, а й у військовій сфері¹²⁰.

«Інформація та комунікація сьогодні є частиною війни, і будь-яке рішення у цій сфері потрібно ухвалювати з урахуванням контексту бойових дій», – про це заявив заступник міністра оборони Андрій Шевченко під час Міжнародного форуму зі стратегічних комунікацій Kyiv StratCom Forum 2023¹²¹. Метою проведення цього форуму було «вдосконалення підходів до стратегічних комунікацій та формування стійкості на державному рівні в Україні та країнах партнерах з НАТО у Східній Європі»¹²². На цьому заході був презентований досвід України та східноєвропейських держав щодо протидії гібридним загрозам та формування стійкості до них. У ході заходу запрошені експерти досліджували ефективні шляхи співпраці між

¹¹⁹ Доктрина «Цивільно-військове співробітництво». URL: http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/doktryna_cyvilno_vijskovogo_spivrobitnyczstva.pdf

¹²⁰ У Міноборони наголосили, що комунікація та інформація є складовими війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3677289-u-minoboroni-nagolosili-so-informacia-ta-komunikacia-e-castinou-vijni.html>

¹²¹ Міжнародний форум зі стратегічних комунікацій Kyiv StratCom Forum 2023. URL: <https://stratcom.online/>

¹²² Так само.

державою та громадянським суспільством у забезпеченні консолідованої реакції всього українського суспільства на дезінформацію.

Наведені вище приклади дають можливість стверджувати, що під час здійснення стратегічних комунікацій державними інституціями використовуються організаційні PR-технології та двоступенева комунікація. Це дії спрямовані на організацію PR-кампаній чи спеціальних подій (брифінгів, прес-конференцій тощо) задля формування громадської думки та підвищення рівня довіри громадськості до дій суб'єктів політики. У цьому контексті можемо згадати глобальну PR-кампанію «Stand Up For Ukraine», яку ініціювала Єврокомісія та уряд Канади за підтримки міжнародної правової організації «Global Citizen»¹²³. Її основна мета – це привернення уваги урядів, організацій та громадян різних країн світу до подій в Україні та ініціювати збір коштів на потреби постраждалих від російської агресії. В Україні функціонує система інформаційно-аналітичних агентств, які допомагають розширити можливості суб'єктів влади інформувати якомога більшу кількість населення. Одним з таких є інформаційне агентство АрміяINFORM при Міністерстві оборони України. Агентство надає офіційну оперативну інформацію МОУ та Генштабу щодо результатів державної оборонної операції та здобутків Збройних сил України.

Отже, стратегічні комунікації є важливим інструментом реалізації державних інтересів на національному та міжнародному рівнях. Стратегічні комунікації орієнтовані на партнерство, взаємодію і злагодженість роботи урядових структур та отримання зворотнього зв'язку від учасників комунікаційного процесу. Архіважливим є використання стратегічних комунікацій в умовах російсько-української війни. Це сприяє

¹²³ Questions & Answers: 'Stand Up For Ukraine' pledging event to support the people of Ukraine. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_22_2322.

налагодженню співробітництва зі стейкхолдерами та розширює можливості України в отриманні додаткової допомоги: військової, фінансової та політичних ресурсів, потрібних для нашої перемоги, завершення війни, відновлення територіальної цілісності України та розвалу псевдоутворення під назвою “російська федерація”.

Висновки до розділу 2

Можемо стверджувати, що в Україні в умовах воєнного стану була створена система стратегічних комунікацій. У плануванні комунікації провідну роль відіграє Президент України та Офіс Президента та відповідно інші державні інституції. Іншими ключовими суб'єктами системи стратегічних комунікацій є Рада національної безпеки та оборони, Секретаріат Кабінету Міністрів, Міністерство оборони України та Збройні Сили України.

Проаналізувавши застосування стратегічних наративів під час здійснення стратегічних комунікацій, зазначу, що важливим завданням на сьогодні є забезпечення інформаційно-психологічної безпеки населення України. Стратегічний наратив став основною зброєю в системі стратегічних комунікацій.

Важливою складовою стратегічних комунікацій в Україні є залучення державними органами лідерів громадської думки та налагодження цивільно-військового співробітництва, метою якого є взаємодія військових з цивільним населенням.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ МІНІСТЕРСТВОМ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

3.1. Формування системи стратегічних комунікацій

Застосування Російською Федерацією технологій гібридної війни проти України перетворило інформаційну сферу на ключову арену протиборства. Агресор не відмовляється від своїх планів.

Сьогодні Російська Федерація застосовує найновіші інформаційні технології впливу на свідомість громадян і спрямовує їх на розпалювання національної і релігійної ворожнечі, пропаганду агресивної війни, дестабілізації політичної обстановки та порушення суверенітету і територіальної цілісності України. Комплексний характер загроз національній безпеці в інформаційній сфері потребує інноваційних підходів до формування та захисту інформаційного простору в сучасних умовах.

Розвиток технологічної складової інформаційного суспільства та зміна форм і методів діяльності засобів масової інформації створює навколо людини активне агресивне інформаційне середовище. Тому для ефективної протидії руйнівному інформаційному впливу деструктивної пропаганди держави-агресора та донесення достовірної інформації до військовослужбовців і громадянського суспільства, потрібно розвивати медіа-культуру громадян, вживати активних інформаційно-комунікативних заходів.

Нині ми перебуваємо на важливому етапі – формування моделі побудови і зміцнення системи стратегічних комунікацій. Великим блоком проблем, пов’язаних із формуванням в Україні дієвої системи стратегічних

комунікацій, є чітке розуміння її складових. У чинному нормативно-правовому полі ця проблема частково вирішена через визначення у Воєнній доктрині: «Стратегічні комунікації – це скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових зв'язків із громадськістю, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави». При надзвичайно чіткому визначенні цього поняття, що досить точно окреслює коло структур, які мають бути безпосередньо задіяні в системі стратегічних комунікацій, виникають постійні спроби розширити коло учасників цієї системи (наприклад, за рахунок включення в неї всіх урядових структур). Це може робити систему надієвою, що ускладнює оперативно приймати управлінські рішення пов'язані з безпекою та обороною держави. Важливою залишається і проблема ефективної координації суб'єктів стратегічних комунікацій на всіх рівнях та міжвідомча взаємодія. (Процес ускладнений через формалізовану взаємодію відомств. Важливим завданням держави на цьому етапі є продовження забезпечення єдності дій усіх структур в межах єдиного напрямку руху. (як сама система дій, так і меседжі, що не суперечать один одному).

Проте можна стверджувати, що робота Президента, його Офісу, Міністерства оборони України дозволила сформувати зрозумілу систему комунікацій з очільниками як світових держав, так і міжнародних інституцій. Окрім відеозвернень, були проведені зустрічі з представниками держав-партнерів, які здійснили візити до Києва (або ж інших міст) в умовах воєнного стану, що свідчить про політичну підтримку та готовність надавати всебічну допомогу. Під час візиту Прем'єра Великої Британії Б. Джонсон заявив, що «Велика Британія докладе всіх зусиль для підтримки

відважної боротьби України проти жорстокого та неспровокованого вторгнення. Забезпечить довгострокову безпеку та процвітання»¹²⁴.

Високопосадовці США, зокрема Державний секретар Е. Дж. Блінкен своїм візитом до Києва висловили незмінну підтримку Україні та нашому народу у боротьбі з росією¹²⁵. Блінкен тоді зазначив, що США докладатимуть зусиль задля надання допомоги Україні, а також будуть сприяти координації зусиль світової спільноти у доставці важкого озброєння та підготовці наших військових. Одним з наслідків цього візиту стала ініційована США зустріч представників оборонних відомств від 40 держав-партнерів у м. Рамштайні. Основним завданням яких було налагодження координації зусиль у наданні допомоги Україні. Невдовзі Сенатом була схвалена і програма ленд-лізу (2022–2023)¹²⁶. Програма передбачала підвищення рівня обороноздатності України та спрощену процедуру постачання необхідного нам озброєння. Це тільки одні з прикладів вдалої комунікації нашого військово-політичного керівництва. Тут варто зазначити, що стратегічні комунікації, в першу чергу, це скоординовані дії тих, хто комунікує. В цьому контексті важливою є підготовка упралінців-комунікаційників, як здатні розробляти плани інформаційних компаній та ефективно їх реалізовувати.

Ефективна реалізація публічних комунікацій є невід’ємною частиною діяльності військ (сил). Заходи публічних комунікацій повинні бути включені до процесу прийняття рішень щодо ведення військових операцій, розробки політик, програм тощо.

¹²⁴ Prime Minister Boris Johnson meets President Zelenskyy in Kyiv and pledges to stand by the Ukrainian people. 2022. URL: [https:// www.gov.uk/government/news/prime-minister-pledges-uk-sunwaver-support-to-ukraine-on-visit-to-kyiv-9-april-2022](https://www.gov.uk/government/news/prime-minister-pledges-uk-sunwaver-support-to-ukraine-on-visit-to-kyiv-9-april-2022)

¹²⁵ Secretary Blinken and Secretary Austin’s Travel to Ukraine. URL: <https://www.state.gov/secretary-blinken-and-secretaryaustins-travel-to-ukraine/>

¹²⁶ Ukraine Democracy Defense Lend-Lease Act of 2022. URL: <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/3522/text>

Починаючи з 2014 року по теперішній час було проведено ряд заходів з метою розвитку й удосконалення стратегічних комунікацій у Міністерстві оборони України та ЗСУ спільно з представниками армій країн НАТО¹²⁷. Але більша увага приділялась саме зв'язкам з громадськістю, тобто напряду зовнішніх комунікацій. Внутрішнім комунікаціям, а саме взаємодії всередині особового складу ЗС України приділяється замало уваги. Відмінність підходів до організації внутрішніх комунікацій у НАТО та ЗСУ представлені у Додатку В.

Боротьба з пропагандою противника є складною міжвідомчою діяльністю, яка керується та координується в рамках стратегічних комунікацій. Теми та інформаційна спрямованість, що містяться у пропаганді противника, визначаються спільними зусиллями багатьох суб'єктів. Основним принципом боротьби з пропагандою противника є посилення обізнаності цільових аудиторій щодо дезінформаційних загроз у інформаційному просторі України.

Одним із нормативно-правових актів, що визначає виклики та загрози національній безпеці України в інформаційній сфері є Стратегія інформаційної безпеки¹²⁸. Інформаційний вплив російської федерації та її представників на населення України був потужним протягом тривалого часу. У Стратегії наголошується на тотальному домінуванні російського інформаційного простору як раніше, так і з початком російсько-української війни, цей вплив продовжують здійснювати на населення тимчасово окупованих територій: «У результаті тимчасової окупації у 2014 році державою-агресором частини території України були захоплені

¹²⁷ Компетентна комунікація підвищує спроможності Збройних Сил України URL: <http://www.mil.gov.ua/news/2018/09/04/kompetentna-komunikacziya-pidvishhuespromozhnosti-zbrojnih-sil-ukraini/>

¹²⁸ Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року» від 30.03.2023, № 271-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-2023-p#Text>

розташовані на цій території об'єкти інформаційної інфраструктури, зокрема й об'єкти Концерну радіомовлення, радіозв'язку та телебачення»¹²⁹. Цей інформаційний тиск особливо має значний вплив на дітей, що проживають на окупованих територіях. Крім того, У Стратегії зазначається, що оскільки в Україні тільки триває процес становлення системи стратегічних комунікацій, то на даний момент наша держава має обмежені можливості реагувати на різноманітні дезінформаційні кампанії, які поширює наш ворог: «В Україні триває процес становлення системи стратегічних комунікацій. Органами державної влади України здійснено низку організаційних та практичних заходів зі зміцнення власної інституційної спроможності у сфері стратегічних комунікацій, однак не створено дієвого механізму координації і взаємодії між усіма органами державної влади, залученими до здійснення заходів із протидії загрозам в інформаційній сфері. Зазначене послаблює можливості до розбудови комплексного стратегічного планування інформаційного потоку, здійснення системної комунікативної діяльності Кабінету Міністрів України, об'єднання всіх ключових суб'єктів у сфері інформаційних відносин, суб'єктів формування і реалізації державної політики щодо ефективного захисту національного інформаційного простору, утвердження позитивного іміджу України, реалізації цілей захисту національної безпеки України в інформаційній сфері»¹³⁰. Відповідно до Плану заходів з реалізації Стратегією визначені 7 стратегічних цілей та передбачено виконання ряду завдань задля досягнення цих стратегічних цілей. Серед таких завдань є (перелічимо декілька з них): забезпечення належного фінансування суспільного мовника; використання знака (бренду) України «Ukraine Now» з метою популяризації та просування інтересів

¹²⁹ Там само.

¹³⁰ Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року» від 30.03.2023, № 271-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-2023-p#Text>

України у світі; налагодження зворотного зв'язку з громадянами України, які проживають на тимчасово окупованих територіях; захист інформаційного простору України від незаконного контенту та інші¹³¹.

Попри те, що процес становлення системи стратегічних комунікацій все ще триває, держава здійснює ряд заходів з метою підвищення кваліфікації у сфері протидії дезінформації. Серед таких, зокрема, можна назвати ряд тренінгів, проведених працівниками Центру протидії дезінформації за підтримки Консультативної місії Європейського Союзу в Україні для державних службовців державних структур¹³². Змістовно цей тренінг передбачав кілька складових: «У ході тренінгів було висвітлено декілька основних тематик, зокрема: кампанії інформаційного впливу та їх виявлення, техніки та інструменти інформаційного впливу, покрокові плани протидії та реагування з розборами реальних прикладів успішної боротьби із розпропагандою»¹³³. Подібні заходи Центр протидії дезінформації проводить не тільки для державних службовців, а й для усіх громадян. Серед таких, можна назвати захід стосовно моніторингу онлайн-медіа «Протидія дезінформації у регіонах», що проводився у рамках меморандуму про співпрацю між Центром протидії дезінформації Ради національної безпеки і оборони України та Національною радою з питань телебачення і радіомовлення¹³⁴.

Наш ворог використовує різноманітні інструменти та впливає абсолютно на всі можливі цільові аудиторії. Однією з таких сфер впливу є

¹³¹ Там само.

¹³² Центр протидії дезінформації провів серію тренінгів для представників ЦОБВ. 8.05.2023. Центр протидії дезінформації при РНБО. URL: <https://cpd.gov.ua/events/czentr-protydiyi-dezininformacziyi-proviv-seriyu-treningiv-dlya-predstavnykiv-czovv/>

¹³³ Там само.

¹³⁴ Центр протидії дезінформації допоміг освоїти новий вид моніторингу медіа. Центр протидії дезінформації при РНБО. 28.03.2023. URL: <https://cpd.gov.ua/events/czentr-protydiyi-dezininformacziyi-dopomig-osvoyity-novyj-vyd-monitoryngu-media/>

використання релігійного фактору¹³⁵. Як зазначає Центр протидії дезінформації; «Головним інструментом російської гібридної війни на релігійному ґрунті була обрана Українська православна церква московського патріархату (УПЦ мп)»¹³⁶. В умовах цієї інформаційної кампанії кремль просуває тезу, про те, що український уряд переслідує УПЦ. Крім ПЦУ росія переслідує і ніші конфесії. Зважаючи на цей факт Центр протидії дезінформації наголошує на тому, що: «росія продовжуватиме використовувати УПЦ мп та релігію як зброю для розпалювання соціальної напруги в Україні та впливу на бойові дії. Тому, на тимчасово окупованих територіях України прогнозується подальше посилення кампанії релігійних репресій і знищення релігійних організацій, які не є залежними від контролю кремля. Проте спроба виправити ситуацію на фронті під прапором захисту християнства чи християнських цінностей та звинувачень України в релігійній нетерпимості приречена на поразку»¹³⁷.

Шевченко О. у своїй праці «Особливості комунікацій з громадськістю у публічному врядуванні» зауважує, що «досягнення якісних змін у публічному управлінні неможливе без застосування як зовнішнього так і внутрішнього PR»¹³⁸. Дегтяр О. стверджує, що «Досягнути якісних змін у публічному управлінні неможливо без застосування як зовнішнього так і внутрішнього PR. Основна задача PR в органах публічного управління і, зокрема, державного PR – створення образу компетентного й ефективного керівництва, що має сильну владу і здатне вирішувати проблеми, що стоять перед ним, не порушуючи конституційних прав громадян на одержання

¹³⁵ Чому росія переходить на рейки релігійної війни. Центр протидії дезінформації при РНБО. 10.04.2023. URL: <https://cpd.gov.ua/main/chomu-rosiya-perehodyt-na-rejky-religijnoyi-vijny/>

¹³⁶ Там само.

¹³⁷ Там само.

¹³⁸ Шевченко О. М. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток, № 2, 2016. URL: <https://pa.stu.cn.ua/tmppdf/46.pdf>

повної і достовірної інформації, забезпечувати підтримку громадськістю курсу уряду, передусім через позитивне інформування його діяльності»¹³⁹.

Важливим завданням держави у цьому напрямку є залучення міжнародної технічної допомоги з питань забезпечення інформаційної безпеки, виявлення та протидії дезінформації. Відповідно до Постанови ВРУ «Про звіт Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань моніторингу отримання і використання міжнародної матеріально-технічної допомоги під час дії воєнного стану»¹⁴⁰ особлива «увага у діяльності Комісії приділялася взаємодії з представниками міжнародних партнерів, зокрема послами, аташе з питань оборони та політичними радниками країн-партнерів, представниками міжнародних організацій, які надають Україні ММТД та іншу допомогу»¹⁴¹. Крім того, усі «інформація щодо потреб Міністерства оборони України та Збройних Сил України надходить до координаційного центру, де приймаються логістичні рішення щодо поставки ММТД в Україну різними шляхами і здійснюється контроль постачання. Саме в рамках цієї системи відбувається співробітництво між країнами-партнерами»¹⁴².

Залучені кошти спрямовуються не тільки на потреби армії, навчання військових та необхідну військову техніку, а й на ліквідацію наслідків ракетних обстрілів нанесених країною-терористом по містах України. Серед останніх подібних внесків - допомога від Світового банку, який переказав до держбюджету України близько - Світовий банк переказав до

¹³⁹ Дегтяр О. А. Інформаційно-комунікативна діяльність в державному управлінні як інструмент інтенсифікації соціального партнерства URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=623>

¹⁴⁰ Постанова Верховної ради України «Про звіт Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань моніторингу отримання і використання міжнародної матеріально-технічної допомоги під час дії воєнного стану» від 20.03.2023, № 2966-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2966-20#Text>

¹⁴¹ Там само.

¹⁴² Там само.

держбюджету України близько €190 мільйонів євро 08 травня 2023 року¹⁴³. Як зазначено на сайті Spravdi.gov.ua «залучені кошти у розмірі €189,32 мільйонів дозволять відшкодувати першочергові соціальні видатки»¹⁴⁴. Це один з тисяч прикладів, які можна навести, що стосуються матеріальної допомоги Україні. Також вже невдовзі США виділять Україні новий пакет військової допомоги на суму 1,2 млрд доларів. Про це зазначено на офіційному сайті Пентагону¹⁴⁵. У пакет допомоги від США увійдуть: системи ППО та боєприпаси; обладнання для інтеграції західних пускових установок, ракет і радарів із системами протиповітряної оборони України; боєприпаси для боротьби з БПЛА; артилерійські снаряди калібру 155 мм; послуги комерційних супутникових зображень тощо¹⁴⁶.

Оперативний рівень організації стратегічних комунікацій передбачає синхронізоване розповсюдження інформаційних повідомлень і моніторинг зворотного зв'язку. Можемо констатувати, що в Україні в умовах воєнного часу офіційні інформаційні повідомлення систематично розповсюджуються на національному, регіональному та місцевому рівнях управління. Зміст цих повідомлень відповідає сформованому військово-політичним керівництвом України порядку денному, а їх розповсюдження відбувається з використанням різних інструментів та за допомогою різних каналів комунікації.

¹⁴³ Майже €190 мільйонів допомоги від Світового банку і десять польських МіГів для України. Центр стратегічних комунікацій. при Міністерстві культури та інформаційної політики України. 08.05.2023. URL: <https://spravdi.gov.ua/majzhe-e190-miljoniv-dopomogy-vid-svitovogo-banku-i-desyat-polskyh-migiv-dlya-ukrayiny-golovni-novyny-8-travnnya/>

¹⁴⁴ Там само.

¹⁴⁵ U.S.Department of Defense. URL: <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3388890/biden-administration-announces-additional-security-assistance-for-ukraine/>

¹⁴⁶ США виділяють Україні нову військову допомогу на 1,2 млрд доларів — Пентагон. Суспільне. 09.05.2023. URL: <https://suspilne.media/470798-ssa-vidilaut-ukraini-novu-vijskovu-dopomogu-na-12-mlrd-dolariv-pentagon/>

Крім того, задля постійного інформування громадян про стан воєнно-політичної ситуації в країні Міністерством культури та інформаційної політики було запущено спільний телевізійний ефір «Єдині новини». Цей марафон було запущено з 24 лютого 2024 року задля інформування населення про ситуацію в Україні в умовах перебігу російсько-української війни.

Попри це наразі є суттєва проблема із забезпеченням безперебійного інформування населення, яке проживає на тимчасово окупованих територіях і зазнає значного і постійного інформаційно-психологічного впливу з боку держави-агресора, зокрема, причиною цього стало вимкнення українського теле та радіомовлення з приходом окупаційних військ.

Варто зазначити і про ефективне управління військовою частиною неможливе без належної організації внутрішніх комунікацій, відтак командирам при виконанні посадових обов'язків необхідно чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу, налагоджувати довірливі відносини з підпорядкованим йому особовим складом. Саме командир має організувати результативну міжособистісну комунікацію підлеглих та налагоджувати систему зворотного зв'язку. Крім того, зауважимо, що в цьому процесі важливу роль відіграє і використання сучасних інформаційних технологій.

3.2. Підготовка фахівців військової сфери та просвітницькі заходи як важливі інструменти розвитку системи стратегічних комунікацій

Україну інформаційна складова гібридної війни не застала зненацька. На сьогодні наша держава вже отримала унікальний досвід протистояння інформаційній агресії. Цей досвід необхідно досліджувати, структурувати і враховувати при підготовці фахівців. Це стає можливим зокрема завдяки

підтримці західних партнерів та запроваджуваних заходів реагування на інформаційно-психологічні акції проти України з боку Росії. Однак для цього необхідні значні ресурси. В першу чергу, необхідно вносити зміни до системи освіти військових у профільних навчальних закладах.

Експертка зі стратегічних комунікацій ГО «Інформаційна безпека» Тетяна Попова одним із можливих варіантів пропонує¹⁴⁷ створення у складі Національного університету оборони України ім. І. Черняховського Навчально-наукового центру стратегічних комунікацій. Вона зазначає: «І хоча інформаційна складова гібридної війни застала нас практично зненацька, на сьогодні Україною вже отримано унікальний досвід протистояння інформаційній агресії, який щонайменше слід досліджувати і враховувати при підготовці фахівців. На рівні держави ситуація виправляється і при підтримці західних партнерів запроваджуються заходи реагування на факт інформаційної війни проти України з боку Росії».¹⁴⁸

У положеннях низки нормативно-правових актів України визначені завдання щодо набуття необхідних спроможностей українськими силовими структурами стосовно дій в інформаційному просторі. На сьогодні серед важливих завдань у сфері підготовки військових є наступні завдання: тобто створення передумов для набуття Збройними силами України спроможностей щодо ефективних дій в інформаційному просторі через освітнє та наукове супроводження всіх їхніх складових в єдиному навчально-науковому підрозділі¹⁴⁹;

– розвиток людського капіталу, що передбачає навчання курсантів військових закладів освіти основам стратегічних комунікацій, в тому числі, впровадження навчальних дисциплін, де викладатимуться дії в

¹⁴⁷ Попова Т. До питання підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій. 2017. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28538557.html>

¹⁴⁸ Попова Т. До питання підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій. 2017. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28538557.html>

¹⁴⁹ Там само.

інформаційному просторі АТО, проведення інформаційно-психологічних операцій та їх застосування ворогом і ЗСУ та забезпечення інформаційної безпеки;

- проведення системних досліджень щодо здійснення інформаційно-психологічних операцій та підготовка вищого керівного складу ЗСУ, і безпосередньо тих, хто забезпечує роботу структурних підрозділів зі стратегічних комунікацій;

- тісне співробітництво із закордонними партнерами у сфері підвищення кваліфікації військових (від НАТО та інших країн-партнерів);

- залучення до навчального процесу та співпраці з Міністерством оборони України провідних дослідників, що спеціалізуються на веденні інформаційних війн.

Питання підготовки вузькопрофільних спеціалістів зокрема у сфері військової сфери є вкрай актуальним. Як зазначає Гусак О. попит на таких фахівців формується у першу чергу у державному секторі¹⁵⁰. У своїй праці автор аналізує поняття комунікаційної безпеки держави і розкриває його сутність наступним чином: «комунікаційна безпека може розглядатись як стан захищеності потреб та інтересів держави/організації/особистості вербальними та невербальними засобами. Інакше кажучи, це комплекс дій, спрямованих на попередження і подолання інформаційно-комунікаційних загроз на державному, корпоративному, особистісному рівнях . А фахівці з комунікаційної безпеки – це професіонали, здатні планувати і реалізовувати систему заходів комунікаційного управління із захисту держави, організації або особистості від нецивілізованих і маніпулятивних форм впливу»¹⁵¹. У своїй роботі автор наводить знання, уміння, навички та компетентності якими має володіти фахівець з комунікаційної безпеки, а

¹⁵⁰ Гусак О.П. Комунікаційна безпека як напрям підготовки фахівців: сутність, зміст компетентностей, перспективи розвитку. Інтегровані комунікації, №1 (2016). С. 23-27. URL: <https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/15/5>

¹⁵¹ Там само.

також наводить перелік розділів, які може включати програма з підготовки таких фахівців. Серед компетентностей якими має володіти такий фахівець дослідник називає: «здатність до виявлення комунікаційних загроз, особливостей цивілізованого, маніпулятивного і варварського впливу на державному, корпоративному і особистісному рівнях, типів маніпуляторів, різновидів маніпулятивних пасток, маніпулятивних технологій; можливість використання цивілізованих способів нейтралізації і протидії маніпулятивному впливу; навички організації, планування і реалізації своєї діяльності в умовах інформаційних атак; володіння комунікаційними, організаційними, технічними методами захисту інформації в сучасних інформаційних системах та Мережах»¹⁵².

Наразі Міністерство оборони України працює над реформуванням системи військової освіти. Це питання особливо актуальне в умовах війни і постійно підіймається в публічному просторі України. Темою для обговорення це стало і під час зустрічі генерал-лейтенант Олександр Павлюк із стратегічним радником високого рівня, генералом-майором (у відставці) Віталіюсом Вайкшнорасом, що відбулася 14 квітня 2023 року¹⁵³. На цій зустрічі генерал Павлюк О. наголосив на тому, що «Незважаючи на війну, яку розв'язала росія, ми рухаємося до перемоги. В складних умовах плідно працюємо над створенням сучасної моделі військової освіти в Україні. Трансформаційні процеси тривають і система поступово змінюється, аби стати якіснішою та взаємосумісною з країнами НАТО і ЄС. Робимо усе можливе, щоб національне законодавство та нормативно-правова база відповідали Північноатлантичним стандартам. Шукаємо найкращі шляхи для реалізації наших амбітних планів і щодня робимо крок

¹⁵² Там само.

¹⁵³ Плідно працюємо над створенням сучасної моделі військової освіти сумісної з країнами НАТО та ЄС. Міністерство оборони України. 14 квітня 2023. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/04/14/uchasnoi-modeli-vijskovoi-osviti-sumisnoi-z-krainami-nato-ta-es-oleksandr-pavlyuk/>

вперед»¹⁵⁴. Ця зустріч стала ще одним підтвердженням готовності іноземних країн, зокрема Литви всебічно допомагати Міноборони у проведенні реформування військової освіти. В. Вайкшнорас відзначив значний досвід підготовки українських військових у навчальних закладах Литовської Республіки та високо оцінив досягнення воїнів ЗСУ на полі бою¹⁵⁵.

Зазначимо, що володіння медіакомпетентностями та основами розпізнавання дезінформації та інформаційних акцій актуальна і для цивільного населення. Цій темі був присячений Всесвітній тиждень медіа та інформаційної грамотності (GlobalMILWeek2022), що проводився 24-31 жовтня 2022 року¹⁵⁶. Під час проведення Всесвітнього тижня медіаграмотності були розкриті 7 тематичних напрямів:

1. Просування медіа та інформаційної грамотності як рушійної сили в рамках плекання довіри, соціального захисту і колективної солідарності.

2. Доступ людей до медіа та інформаційної грамотності паралельно із зростанням темпів розвитку універсального цифрового зв'язку. Це забезпечить наявність у людей компетенцій у сфері медіа та інформаційної грамотності, коли вони повністю опанують можливості цифрових технологій. Отже, люди зможуть більш критично використовувати нові можливості підключення.

3. Діяльність щодо зміцнення медіа та інформаційної грамотності як ключового елемента реалізації основних прав людини, що просуває медіа та інформаційну грамотність для всіх.

¹⁵⁴ Там само.

¹⁵⁵ Там само.

¹⁵⁶ 24 – 31 жовтня – Всесвітній тиждень медіа та інформаційної грамотності. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. 06.10.2022. URL: <https://www.nrada.gov.ua/24-31-zhovtnya-vsесvitnij-tyzhden-media-ta-informatsijnoyi-gramotnosti/>

4. Популяризація нових глобальних стандартів ЮНЕСКО у сфері медіа та інформаційної грамотності.

5. Розробка інноваційних способів подолання нерівності в доступі до медіа та інформаційної грамотності.

6. Партнерство і фінансування з метою зміцнення довіри до медіа і солідарності з ними та інформаційної грамотності на всіх рівнях суспільства.

7. Просування політики медіа та інформаційної грамотності на організаційному, національному і регіональному рівнях у рамках забезпечення справедливого та етичного доступу до якісної інформації¹⁵⁷.

Задля підвищення спроможності громадян до розпізнавання ними дезінформації Національною радою з питань телебачення та радіомовлення був створений Дайджест порад для протидії російській пропаганді¹⁵⁸. Дайджест містить перелік чат-ботів, що допомагають боротися з дезінформацією, серед таких чат-ботів «Stop Russia (MRIYA)», «StopRus», «Stop Russian War», «Знайди зрадника», «Стоп мародер», в які можна надсилати інформацію щодо колаборантів, недостовірних новин, місця розміщення техніки та особового складу ворога. Крім, того, Дайджест містить покрокову інструкцію щодо протистояння російській пропаганді, перелічує способи впливу російської пропаганди, містить перелік державних та оборонних структур задля відслідковування громадянами офіційної інформації. Також Дайджест містить перелік ЗМІ, які інформують про перебіг подій та про фейки пов'язані з російською федерацією та інструкції щодо дій у разі зникнення українського ефірного

¹⁵⁷ Там само.

¹⁵⁸ Дайджест порад для протидії російській пропаганді. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. 28.10.2022. URL: <https://www.nrada.gov.ua/analytic-reports/dajdzhest-porad-dlya-protydiyi-rosijskij-propagandi/>

мовлення, нестабільної роботи мобільного інтернету та інші рекомендації щодо безпеки громадян України¹⁵⁹.

Наразі важливо аби усі свідомі громадяни докладали зусиль задля запобігання спробам маніпулювання громадською думкою зі сторони ворога. Тому важливо володіти навичками розпізнавання фейків та різного роду дезінформації.

Адже росіяни продовжують безупинно поширювати в українському інформаційному просторі неправдиві меседжі та факти, налаштовувати українців один проти одного, проти влади та, як результат ослабити підтримку України закордонними партнерами. Буквально 7-го травня росіяни запустили фейк про розкрадання грошей міжнародних партнерів українською владою¹⁶⁰. Цей фейк був помічений Центром протидії дезінформації та спростований на його сторінках у соціальних мережах. Насправді ж фактів розкрадання допомоги не фіксували ані партнери, ні міжнародні організації. Зокрема на сайті Spravdi.gov.ua зазначають порядок дій, якщо ви зустрічаєте у соціальних мережах неправдиву інформацію, що дискредитує Україну чи її представників: «Аби не дати ворогу посіяти паніку та розбрат в Україні, важливо не реагувати на ІПСО росіян. Блокуйте подібні матеріали та надсилайте скарги до служби підтримки Facebook»¹⁶¹.

Нині інформаційні технології визначають сутність нашої епохи. Як зазначає Дмитренко М. у своїй роботі «Проблемні питання інформаційної

¹⁵⁹ Там само.

¹⁶⁰ Росіяни продовжують розганяти фейки про розкрадання грошей міжнародних партнерів українською владою. Центр стратегічних комунікацій. при Міністерстві культури та інформаційної політики України. 08.05.2023. URL: <https://spravdi.gov.ua/rosiyany-prodovzhuyut-rozganyaty-fejky-pro-rozkradannya-groshej-mizhnarodnyh-partneriv-ukrayinskoyu-vladoyu/>

¹⁶¹ Так само.

безпеки України»¹⁶² інформаційні технології в сьогоденнішніх реаліях стали істотним компонентом соціальної реальності. До того ж, він наводить тезу про те, що «на відміну від енергетичних, транспортних і хімічних технологій, вони не мають твердих ресурсних і екологічних обмежень, що вносить у процес свою специфіку. У інформаційних технологій набагато вища, ніж в інших технологій, швидкість відновлення: покоління інформаційних технологій змінюються кожні 3-5 років. Можливо, саме тому інтелектуальне освоєння наслідків такого динамічного розвитку не встигає за зростанням обсягів нової інформації»¹⁶³.

Французький соціолог Дені Дюкло у своїй праці «Від маніпуляції свідомістю до глобальної секти?» зазначає, що найтісніший взаємозв'язок нової глобальної свідомості з пануючою ідеологією секулярного суспільства й водночас попереджає про те, що сучасне західне суспільство має тенденцію розвитку до глобальної релігійної секти. Широким масам у ній відведена роль пасивного виконавця чужої волі¹⁶⁴. Оскільки інформаційна сфера має тенденцію до перетворення на цивілізаційну арену протистояння та конфліктів, причиною цього послугувало зокрема й те, що, в свою чергу, «Глобальна інформатизація і розвиток Інтернету привели до того, що інформаційна інфраструктура країн і національних інформаційних ресурсів виявилися досить уразливими об'єктами впливу з боку іноземних держав, терористичних організацій, кримінальних груп і окремих зловмисників. Загроза міжнародного інформаційного тероризму й інформаційних воєн стали невід'ємними геополітичними факторами. Тому виявлення й аналіз загроз інформаційної безпеки України, вироблення і вживання заходів, необхідних для адекватної відповіді на них, повинні

¹⁶² Дмитренко М. Проблемні питання інформаційної безпеки України. *Міжнародні відносини*. Серія «Політичні науки». 2017, №17. С. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3318

¹⁶³ Так само. С. 3

¹⁶⁴ Duclos D. De la manipulation mentale a la secte globale? // *Le Monde diplomatique*. – 2000. – Р. 24-25.

розглядатися як найважливіші пріоритети національної безпеки»¹⁶⁵. Відповідно захист інформації захист інформації на сьогодні є одним з пріоритетних державних завдань. Як зазначає Домарев В. «У сучасному світі інформація стає стратегічним національним ресурсом – одним з основних багатств економічно розвитої держави, головним джерелом економічної і військової потужності держави. Національний інформаційний ресурс повинен стати одним із вирішальних ресурсів розвитку країни, привабливою сферою вкладення капіталів суб'єктів господарської діяльності»¹⁶⁶.

Зауважимо, що побудова системи стратегічних комунікацій розпочалась ще у 2014 році. На той момент можливості України реалізовувати державну інформаційну політику (тоді ще) в зоні АТО були істотно обмежені¹⁶⁷. Основними перепонами тоді були: технічні (втрата можливості ведення теле та радіомовлення на окупованих територіях), контентні (відсутність змістовного контенту для інформування жителів тимчасово окупованих територій), фінансові (брак коштів на реалізацію необхідних заходів) та безпосередньо відсутність цілісної стратегії дій держави та ін.¹⁶⁸ Де в чому подібні перепони є й зараз, проте процес просувається помітно краще, а реакція на інформаційні атаки в разі оперативніша, ніж 9 років тому. Про ряд інформаційних операцій, які здійснювала росія, починаючи з 2014 року йдеться у книзі Золотухіна Д.

¹⁶⁵ Дмитренко М. Проблемні питання інформаційної безпеки України. *Міжнародні відносини*. Серія «Політичні науки». 2017, №17. С. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3318

¹⁶⁶ Домарев В. Безпека інформаційних технологій. – К.: «Діа Софт», 2003. – С.3.

¹⁶⁷ Стан та проблеми забезпечення державної інформаційної політики: зона проведення АТО та окуповані території. Аналітична доповідь. Боровська А., Гнатюк С. та інші [Авт. кол:], К. : НІСД, 2016. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-12/AD_InfoStrat-8505e.pdf

¹⁶⁸ Там само.

«Біла книга спеціальних інформаційних операцій».¹⁶⁹ Автор розвідки порівнюючи фейки створені росією протягом 2014-2018 рр. стверджує, що «російські нарративи та дезінформаційні прийоми мають високий ступінь ефективності саме завдяки повторюваності в медіа. Іншими словами, об'єктам дезінформації постійно розповідають одні й ті самі історії, роблячи їх щоразу цікавішими та більш «екзотичними». Наприклад, в історії про українських «карателів» кульмінацією стала поява «розіпнутого хлопчика»»¹⁷⁰. Також автор говорить про те, що досвід здобутий росією у інформаційній війні дозволив їй, як не дивно, еволюціонувати: «Відтоді тактика Кремля неймовірно еволюціонувала. За п'ять років спостереження за діяльністю російських спецслужб стало очевидно, що ключові меседжі Кремля були модифіковані, а інформаційні спецоперації проти України набули більш систематизованого характеру. Більшість меседжів можна об'єднати за кількома напрямками, кожен з яких відповідає одному великому нарративу, що просувається російською стороною у світовий інформаційний простір і розрахований на конкретну цільову аудиторію»¹⁷¹.

Нині задля того аби успішно нейтралізувати інформаційні атаки росії налагоджується тісна співпраця із закордонними партнерами у сфері підвищення кваліфікації військових, як в країнах НАТО, так і в інших країнах-партнерах. Наразі налагоджено співробітництво у сфері оборони та безпеки за кількома напрямками, серед них: функціонування спільної робочої групи Україна-НАТО з питань воєнної реформи, Трастові фонди на підтримку обороноздатності України, Платформа Україна - НАТО з вивчення досвіду гібридної війни в Україні, Building Integrity Initiative, Defense Education Enhancement Program та Professional Development

¹⁶⁹ Золотухін Д.Ю. «Біла книга спеціальних інформаційних операцій проти України. 2014–2018», К., 2018. – 384 с. URL: <https://mkip.gov.ua/news/3793.html>

¹⁷⁰ Там само. С.9

¹⁷¹ Там само. С. 10

Program¹⁷². До прикладу, метою співробітництва України та НАТО в Платформі Україна -НАТО з вивчення досвіду гібридної війни в Україні є вивчення основних уроків з досвіду гібридної війни Російської Федерації в Україні та розробка рекомендацій для аналізу і протидії гібридним загрозам¹⁷³. Як зазначено на сайті: «Практична взаємодія України та Альянсу у сфері протидії гібридним загрозам розпочалась у 2016 році за результатами спільного дослідження, що було проведено у січні – липні 2016 року фахівцями науково-дослідних установ та організацій країн-членів Альянсу та України під егідою Організації НАТО з науки та технологій»¹⁷⁴. Координація діяльності Платформи здійснюється Урядовим офісом координації європейської та євроатлантичної інтеграції Кабінету Міністрів України та Департаментом політичних справ та політики безпеки Міжнародного секретаріату НАТО.

Крім того НАТО та Міноборони поглиблюють співпрацю у галузі інновацій. У рамках цього 28 квітня 2023 року заступник Міністра оборони України Володимир Гаврилов провів в штаб-квартирі НАТО зустріч з помічником Генерального секретаря НАТО з нових викликів безпеці Девідом Ван Вілем¹⁷⁵. Основною темою обговорення під час зустрічі стали практичні кроки щодо створення екосистеми інновацій та прискорення реалізації стартапів в сфері оборони, зокрема при розробці та постачанні у війська сучасних безпілотних авіаційних систем українського виробництва. На цій зустрічі сторони домовились про продовження діалогу щодо продовження практичного співробітництва¹⁷⁶. Відтак можемо стверджувати,

¹⁷² Співробітництво у сфері оборони та безпеки. Місія України при НАТО. 26 жовтня 2020. URL: <https://nato.mfa.gov.ua/ukrayina-ta-nato/spivrobitnictvo-u-sferi-oboroni-ta-bezpeki>

¹⁷³ Там само.

¹⁷⁴ Там само.

¹⁷⁵ НАТО та Міноборони України поглиблюють співпрацю в галузі інновацій. 28 квітня 2023. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/04/28/nato-ta-minoboroni-ukraini-pogliblyuyut-spivpracyu-v-galuzi-innovacij/>

¹⁷⁶ Там само.

про налагоджене різностороннє партнерство між Україною та НАТО на даному етапі.

Реалізація системи стратегічних комунікацій Міністерства оборони та імплементація запропонованих рекомендацій дає змогу налагодити ефективний комунікаційний процес з громадськістю та дозволить врегулювати взаємодію між органами сектору безпеки та оборони на всіх рівнях. Надважливим завданням є визначення порядку роботи для інформаційних заходів Міністерства оборони, що в першу чергу передбачає моніторинг інформаційного простору та аналіз виявлених інформаційних загроз, і як наслідок оперативну їх нейтралізацію. Результати моніторингу використовуватимуться для чіткого плану заходів, розробки та поширення інформаційних матеріалів.

Очікуваними результатами зокрема будуть:

- інтегрована комунікаційна мережа державних органів, що забезпечують безпеку і оборону;
- забезпечення щоденного моніторингу інформаційного простору та оперативне реагування на виявлені інформаційні загрози;
- усунення функцій в державних органах, що дублюють одна одну, запровадження і забезпечення функціонування єдиної системи моніторингу, планування та проведення інформаційних і заходів і єдиних стандартів (єдиної комунікаційної наративної рамки) для органів сектору оборони та безпеки;
- професійна фахова підготовка спеціалістів військової сфери з обов'язковим навчанням основам стратегічної комунікації в закладах освіти.

Ефективна реалізація стратегічних комунікацій є надважливою частиною роботи наших військ. Заходи стратегічних комунікацій повинні бути включені до процесу прийняття рішень щодо ведення військових операцій, розробки політик, програм тощо.

Відтак, найближчим часом ключовими проблемами розбудови системи стратегічних комунікацій в Україні будуть проблеми налагодження дієвої та ефективної координації, вироблення узгодженого бачення концепції стратегічних комунікацій. Імплементация запропонованих рекомендацій дасть змогу налагодити і забезпечити сталу роботу безперервного та ефективного комунікативного процесу Міністерства оборони України та Збройних сил України як в умовах воєнного стану, так і з настанням мирних часів.

Висновки до розділу 3

Сьогодні Російська Федерація застосовує найновіші інформаційні технології впливу на свідомість громадян і спрямовує їх на розпалювання ворожнечі, пропаганду агресивної війни, дестабілізації політичної обстановки та порушення суверенітету і територіальної цілісності України.

Комплексний характер загроз національній безпеці в інформаційній сфері потребує інноваційних підходів до формування та захисту інформаційного простору в сучасних умовах.

Дослідивши формування стратегічних комунікацій в нашій державі можемо стверджувати, що робота Президента, його Офісу, Міністерства оборони України дозволила сформувати зрозумілу систему комунікацій з очільниками як світових держав, так і міжнародних інституцій.

Нині надважливим є завдання набуття необхідних спроможностей українськими силовими структурами стосовно дій в інформаційному просторі.

Проаналізувавши підготовку фахівців військової сфери як важливий напрям розвитку системи стратегічних комунікацій зазначимо, що фахівці військової сфери на всіх рівнях потребують підвищення комунікаційних навичок та вивчення основ стратегічних комунікацій.

ВИСНОВКИ

Світова безпека нині потребує наявності протидії гібридним загрозам. Одним із механізмів комплексного захисту держави від таких загроз є стратегічні комунікації. В умовах воєнного стану в Україні важливу роль відіграє чіткий, оперативний та злагоджений комунікативний процес державних інституцій, що включає як внутрішні, так і зовнішні комунікації. Об'єктом дослідження цієї кваліфікаційної роботи стали саме стратегічні комунікації Міністерства оборони України в умовах воєнного стану.

У ході дослідження було заплановано та розглянуто низку завдань, що зазначено нижче.

Проаналізувавши появу поняття «стратегічні комунікації» можемо стверджувати, що вперше цей термін був вжитий американський публічним діячем Вінсентом Вітте у 2001 році. Основоположне на сьогодні визначення стратегічних комунікацій було запропоноване у 2010 році у Воєнній концепції НАТО зі стратегічних комунікацій: «Стратегічні комунікації – скоординоване та належне використання комунікативних дій і можливостей НАТО – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків з громадськістю, інформаційних операцій та психологічних операцій, у відповідних випадках – на підтримання політики, операцій та діяльності Альянсу, а також для досягнення цілей НАТО». В Україні цей термін вперше було розкрито у Воєнній доктрині України від 2015 року як «скоординоване і належне використання комунікативних можливостей держави – публічної дипломатії, зв'язків з громадськістю, військових зв'язків, інформаційних та психологічних операцій, заходів, спрямованих на просування цілей держави». До сьогодні поняття в українському інформаційному полі застосовується як комунікаційний процес, що здійснюється владними структурами, однак дискусії щодо

сутності поняття, завдань та результатів стратегічних комунікацій все ще тривають.

У ході аналізу національної нормативно-правової бази, яка стосується питань стратегічних комунікацій Міністерства оборони України основоположними в нашій державі документами є: Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, Доктрина зі стратегічних комунікацій від 20 жовтня 2020 року, Доктрина публічного спілкування Міністерства оборони України та Стратегія національної безпеки України.

Дослідивши зарубіжний досвід здійснення стратегічних комунікацій та протидії гібридним загрозам державними органами, що реалізують державну політику у сфері національної безпеки та оборони, були наведені приклади ефективно налагодженого комунікативного процесу у провідних країнах світу: США, Франції, Німеччини, Фінляндії та країн ЄС.

Зазначено, що організація внутрішніх комунікацій у українських військових частинах покладається на командирів, саме командири мають налагодити комунікаційний процес та забезпечити ефективний обіг інформації всередині команди. У зовнішній комунікації ключову роль відіграють Президент України, його Офіс, речники Міністерства оборони України та інших владних структур.

Визначено, що особливостями реалізації комунікаційного процесу в Україні під час повномасштабного вторгнення є те, що у плануванні комунікації провідну роль відіграє Президент України та Офіс Президента, та інші урядові державні інституції, що забезпечують формування внутрішнього та зовнішнього порядку денного, серед них основоположне місце займає саме Міністерство оборони України. Основним форматом для донесення меседжів МОУ є брифінги та відеозвернення його речників.

Крім того, у ході дослідження були сформовані практичні рекомендації щодо реалізації комунікаційного процесу Міністерства

оборони України в умовах воєнного стану. Серед них важливими є професійна фахова підготовка спеціалістів військової сфери з обов'язковим навчанням основам стратегічної комунікації в закладах освіти; забезпечення інтегрованості комунікаційної мережі державних органів, що забезпечують безпеку і оборону; здійснення щоденного моніторингу інформаційного простору та оперативне реагування на виявлені інформаційні загрози.

Відтак, найближчим часом основними проблемами розбудови системи стратегічних комунікацій в Україні будуть проблеми налагодження дієвої та ефективної координації, вироблення узгодженого бачення концепції стратегічних комунікацій. Імплементация запропонованих рекомендацій дасть змогу налагодити і забезпечити сталу роботу безперервного та ефективного комунікативного процесу Міністерства оборони України та Збройних сил України як в умовах воєнного стану, так і з настанням мирних часів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 24–31 жовтня – Всесвітній тиждень медіа та інформаційної грамотності. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. 06.10.2022. URL: <https://www.nrada.gov.ua/24-31-zhovtnya-vsesvitnij-tyzhden-media-ta-informatsijnoyi-gramotnosti/>
2. Алещенко В., Невальоний Є. та Починок С. Система внутрішньо-комунікаційної роботи: сучасний стан та шляхи подальшого розвитку. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/210736/255028>
3. Баровська А.В. Стратегічні комунікації: досвід НАТО. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2015_1_24
4. Браже Байба: як працює публічна дипломатія НАТО. 16.10.2022. URL: <https://armyinform.com.ua/2022/10/16/bajba-brazhe-yak-praczyuye-publichna-dyplomatiya-nato/>
5. Валюшко І.О. Основні виклики і загрози в епоху інформаційних війн. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. – 2016. – Вип. 23(2). – С. 142–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23%282%29_21
6. Відносини з Україною. НАТО. 5.04.2023. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/topics_37750.htm
7. Візія системи «патронажу» держав-членів НАТО над військовими навчальними закладами в системі оборони України. URL: https://www.mil.gov.ua/content/education/PDF_№1.pdf
8. Воєнна доктрина України, затверджена Указом Президента України від 24.09.2015 р. № 555/2015; Доктрина інформаційної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25.02.2017 р. № 47/2017.
9. Гевко О. Принципи побудови внутрішніх комунікацій лівійського лідера. URL: <https://nadpsu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/01/tezy-ii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferencziya-osvitno-naukove.pdf>
10. Гусак О.П. Комунікаційна безпека як напрям підготовки фахівців: сутність, зміст компетентностей, перспективи розвитку. Інтегровані комунікації, №1 (2016). С. 23-27. URL: <https://intcom.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/15/5>
11. Дайджест порад для протидії російській пропаганді. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення. 28.10.2022. URL: <https://www.nrada.gov.ua/analytic-reports/dajdzhest-porad-dlya-protydiyi-rosijskij-propagandi/>
12. Данилович К. Інформаційно-психологічні операції, або немає сечі терпіти борошна росіян. Свідомі. 21.12.2022. URL:

<https://svidomi.in.ua/page/informatsiino-psykholohichni-operatsii-abo-nemaie-sechi-terpity-boroshna-rosiian>

13. Дегтяр О. А. Інформаційно-комунікативна діяльність в державному управлінні як інструмент інтенсифікації соціального партнерства URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=623>

14. Дмитренко М. Проблемні питання інформаційної безпеки України. *Міжнародні відносини*. Серія «Політичні науки». 2017, №17. С. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/3318

15. Доктрина «зі стратегічних комунікацій», затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 12.10.2020 року. URL: <http://surl.li/gczmj>

16. Доктрина «Цивільно-військове співробітництво». URL: http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/doktryna_cyvilno_vijskovogo_spivrobitnytstva.pdf

17. Доктрина публічного спілкування Міністерства оборони України,, затверджена Головнокомандувачем Збройних сил України, генерал-полковником Р.Хомчуком від 19.09.2020 року. URL: <https://www.mil.gov.ua/content/standarts/doktrynapyblickspilk20200919.pdf>

18. Домарев В. Безпека інформаційних технологій. – К.: «Діа Софт», 2003.

19. Дубов Д. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *STRATEGIC PRIORITIES*. 2016. № 4 (41) – С. 10.

20. Закон України «Про Збройні Сили України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>

21. Закон України «Про організацію оборонного планування» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2198-15#Text>

22. Золотухін Д.Ю. «Біла книга спеціальних інформаційних операцій проти України. 2014–2018», К., 2018. – 384 с. URL: <https://mkip.gov.ua/news/3793.html>

23. Інструкція з організації інформаційно-пропагандистського забезпечення у Збройних Силах України : затв. наказом Генерального штабу Збройних Сил України № 4 від 4 січня 2017 р.

24. Інформаційна довідка. Міжнародний досвід протидії гібридним загрозам: законодавче регулювання та організації з питань стратегічних комунікацій. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29377.pdf>

25. Карпиленко В. Функціонування наративів і особливості управління ними в системі соціальних комунікацій. 2015. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2015_2\(6\)_139](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2015_2(6)_139)

26. Компетентна комунікація підвищує спроможності Збройних Сил України URL: <http://www.mil.gov.ua/news/2018/09/04/kompetentna-komunikaciya-pidvishhuespromozhnosti-zbrojnih-sil-ukraini/>

27. Конаржевська В. Досвід Збройних Сил Німеччини у підготовці майбутніх офіцерів до здійснення стратегічних комунікацій. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=znpkhnpu_ped_2018_60_21

28. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, затверджена наказом Міністерства оборони України 22 листопада 2017 року № 612. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text>

29. Лахтадир О.В. Психологічні особливості розвитку комунікативної компетентності майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту: дис. ... канд. псих. наук : 19.00.07 / Лахтадир Олена Володимирівна; Інститут психології імені Г.С. Костюка; наук. кер. Корніяка О.М. Київ, 2017. – С. 186

30. Ліпкан В.А. Завдання національної системи стратегічних комунікацій. URL: http://censor.net.ua/blogs/3697/zavdannya_natsonalno_sistemi_strategchnih_ko_munkatsyi

31. Майже €190 мільйонів допомоги від Світового банку і десять польських МіГів для України. Центр стратегічних комунікацій. при Міністерстві культури та інформаційної політики України. 08.05.2023. URL: <https://spravdi.gov.ua/majzhe-e190-miljoniv-dopomogy-vid-svitovogo-banku-i-desyat-polskyh-migiv-dlya-ukrayiny-golovni-novyny-8-travnnya/>

32. Макаренко Є. А. Стратегічні комунікації в міжнародних відносинах. *Міжнародні відносини*. Серія «Політичні науки». 2017. № 15. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/download/3117/2798

33. Макрон оголосив війну фейковим новинам. URL: <http://bit.ly/2mYiHGO>

34. Міжнародний форум зі стратегічних комунікацій Kyiv StratCom Forum 2023. URL: <https://stratcom.online/>

35. НАТО – сила, що захищає мирних громадян / Т. Бакка, О. Волошенюк, О. Желіба, Р. Євтушенко, Т. Мелешенко, О. Мальований, О. Мокрогуз; за ред. О. Волошенюк, С. Дьоми. – К.: ВСВСДГО, 2019. – 200 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/metodichni%20recommendazii/2023/03/10/Posibnyk-NATO.syla.shcho.zakhyshchaye.myrnykh.hromadyan.10.03.2023.pdf>

36. НАТО та Міноборони України поглиблюють співпрацю в галузі інновацій. 28 квітня 2023. URL:

<https://www.mil.gov.ua/news/2023/04/28/nato-ta-minoboroni-ukraini-pogliblyuyut-spivpraczyu-v-galuzi-innovaczij/>

37. Невальоний Є. Аналіз чинників впливу на ефективність внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України. *The scientific heritage*. 2021. № 73 — С. 58 - 62

38. Піскорська Г. Український стратегічний наратив: пошук практичних рішень. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/30608/1/G_Piskorska_PZDPO.pdf

39. Плідно працюємо над створенням сучасної моделі військової освіти сумісної з країнами НАТО та ЄС. Міністерство оборони України. 14 квітня 2023. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/04/14/uchasnoi-modeli-vijskovoi-osviti-sumisnoi-z-krainami-nato-ta-es-oleksandr-pavlyuk/>

40. Попова Т. До питання підготовки фахівців зі стратегічних комунікацій. 2017. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28538557.html>

41. Постанова Верховної ради України «Про звіт Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань моніторингу отримання і використання міжнародної матеріально-технічної допомоги під час дії воєнного стану» від 20.03.2023, № 2966-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2966-20#Text>

42. Постанова КМУ від 30 грудня 2022 р. №1490 «Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. №1410» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1490-2022-%D0%BF#Text>

43. Почепцов Г. Когнітивні підходи до аналізу інформаційного простору. Детектор медіа, 2012. URL: <https://ms.detector.media/manipulyatsii/post/5895/2012-10-21-kognityvni-pidkhody-do-analizu-informatsiynogo-prostoru/>

44. Про Збройні Сили України: Закон України від 06 грудня 1991 року № 1934-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>

45. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>

46. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України»: Указом Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016>

47. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>

48. Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Стратегії інформаційної безпеки на період до 2025 року» від

30.03.2023, № 271-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/272-2023-p#Text>

49. Росіяни продовжують розганяти фейки про розкрадання грошей міжнародних партнерів українською владою. Центр стратегічних комунікацій. при Міністерстві культури та інформаційної політики України. 08.05.2023. URL: <https://spravdi.gov.ua/rosiyany-prodovzhuyut-rozganyaty-fejky-pro-rozkradannya-groshej-mizhnarodnyh-partneriv-ukrayinskoyu-vladoyu/>

50. Світова гібридна війна: український фронт. За ред. В.П.Горбуліна – <http://www.niss.gov.ua/articles/2431/>

51. Співробітництво у сфері оборони та безпеки. Місія України при НАТО. 26 жовтня 2020. URL: <https://nato.mfa.gov.ua/ukrayina-ta-nato/spivrobitnictvo-u-sferi-oboroni-ta-bezpeki>

52. Стан взаємовідносин НАТО та України. Центр безпекових досліджень «СЕНСС». 09.02.2023. URL: <https://censs.org/stan-vzayemovidnosyn-nato-ta-ukrayiny/>

53. Стан та проблеми забезпечення державної інформаційної політики: зона проведення АТО та окуповані території. Аналітична доповідь. Боровська А., Гнатюк С. та інші [Авт. кол:], К. : НІСД, 2016. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2016-12/AD_InfoStrat-8505e.pdf

54. Стенограма брифінгу речника МЗС України Є.Перебийнос. URL: <http://bit.ly/163tfcB>

55. Стратегічне та оборонне планування за процедурами НАТО. Україна до НАТО. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/strategichne-ta-oboronne-planuvannia-za-protseduramy-nato/>

56. 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: ТОВ «ВІСТКА», 2022. – С. 278.

57. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

58. США виділяють Україні нову військову допомогу на 1,2 млрд доларів — Пентагон. Суспільне. 09.05.2023. URL: <https://suspilne.media/470798-ssa-vidilaut-ukraini-novu-vijskovu-dopomogu-na-12-mlrd-dolariv-pentagon/>

59. У Гельсінкі офіційно відкрили Європейський центр протидії гібридним загрозам. URL: <http://bit.ly/2mYstsk>

60. У Міноборони наголосили, що комунікація та інформація є складовими війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3677289-u-minoboroni-nagolosili-so-informacia-ta-komunikacia-e-castinou-vijni.html>

61. Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 «Про затвердження Стратегії воєнної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>

62. Хорішко Л. Стратегічні комунікації України в умовах російсько-української війни. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6352/13388-1?inline=1>
63. Центр протидії дезінформації допоміг освоїти новий вид моніторингу медіа. Центр протидії дезінформації при РНБО. 28.03.2023. URL: <https://cpd.gov.ua/events/czentr-protydiyi-dezinformacziyi-dopomig-osvoyity-novyj-vyd-monitoryngu-media/>
64. Чеховська М. Стратегічний наратив у системі стратегічних комунікацій. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2018/5_2018/part_2/7.pdf
65. Чому росія переходить на рейки релігійної війни. Центр протидії дезінформації при РНБО. 10.04.2023. URL: <https://cpd.gov.ua/main/chomu-rosiya-perehodyt-na-rejky-religijnoyi-vijny/>
66. Шевченко О. М. Особливості комунікацій з громадськістю у публічному управлінні. Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток, № 2, 2016. URL: <https://pa.stu.cn.ua/tmp/pdf/46.pdf>
67. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 223
68. Щорічний звіт Генерального секретаря за 2022 рік. НАТО. 21.03.2023. URL: https://www.nato.int/cps/uk/natohq/opinions_212795.htm
69. About Strategic Communications. URL: https://stratcomcoe.org/about_us/about-strategic-communications/1
70. Conseil supérieur de l'audiovisuel. URL: <http://www.csa.fr>
71. Countering America's Adversaries Through Sanctions Act. URL: <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/3364/text>
72. Countering Foreign Propaganda and Disinformation Act. URL: <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/3274/actions>
73. Countering Information Warfare Act of 2016. URL: <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/2692/text>
74. Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms. P. 226. – URL: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp1_02.pdf
75. Department of Defense. Report on Strategic Communication (December 2009). URL: <https://www.hsdl.org/?abstract&-did=716396>
76. Dimitriu G.R. Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan. *Public Relations Review*. – 2012. – № 38.
77. Duclos D. De la manipulation mentale a la secte globale? *Le Monde diplomatique*. – 2000. – P. 24-25.
78. European Parliament resolution of 23 November 2016 on EU strategic communication to counteract propaganda against it by third parties. URL: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2016-0441+0+DOC+XML+V0//EN>

79. FM 3-24 “COUNTERINSURGENCY” FINAL DRAFT. – URL: <http://fas.org/irp/doddir/army/fm3-24fd.pdf>
80. Global Engagement Center. URL: <https://www.state.gov/r/gec/>
81. Goldman E. Strategic Communication: A Tool for Asymmetric Warfare. URL: <https://smallwarsjournal.com/blog/strategic-communication-a-tool-for-asymmetric-warfare>
82. Grice H. P. Logic and conversation. Speech acts. – New York : Academic Press, 1975. – (Syntax and semantics / ed. by Peter Cole and Jerry L. Morgan ; Vol. 3).
83. Guerrero-Castro Cristian E. Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach. URL: <http://connections-qj.org/article/strategic-communication-security-national-defense-proposal-interdisciplinary-approach>
84. H.Res.758 Strongly condemning the actions of the Russian Federation, under President Vladimir Putin, which has carried out a policy of aggression against neighboring countries aimed at political and economic domination. URL: <https://www.congress.gov/bill/113th-congress/house-resolution/758/text>
85. Hamilton Bean. Review on “Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication by James P. Farwell. URL: <https://www.psqonline.org/article.cfm?IDArticle=19189#>
86. Joint Framework on countering hybrid threats a European Union response. URL: <http://bit.ly/2t0ywSh>
87. Kingdon J. W. Agendas, Alternatives, and Public Policies. New York : Longman, 1995. 254 p.
88. Le CSA promet de surveiller «constamment» la chaîne russe RT. URL: <http://bit.ly/2DZNk5U>
89. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2017. URL: <https://www.congress.gov/bill/114th-congress/senate-bill/2943/text>
90. NATO Military Concept for Strategic Communications MCM-0085-2010 STRATCOM, 11 August, 2010 URL: <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Concept.pdf>
91. NATO strategic communication handbook. Ver 1.0 – September 2017. URL: <http://stratcom.nuou.org.ua/wp-content/uploads/2020/01/NATO-STRATEGIC-COMMUNICATION-HANDBOOK.pdf>
92. New bill targets Russia, others for future election interference. URL: <http://cnn.it/2G5jlKD>
93. Paul Christopher. Strategic Communication: origins, concept, and current debates. – PRAEGER, 2011. – 240 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=gKRpfN_0ezQC&pg=PA17&hl=uk&source=gbp_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
94. Prime Minister Boris Johnson meets President Zelenskyy in Kyiv and pledges to stand by the Ukrainian people. 2022. URL: <https://>

www.gov.uk/government/news/prime-minister-pledges-uk-unwavering-support-to-ukraine-on-visit-to-kyiv-9-april-2022

95. Questions & Answers: 'Stand Up For Ukraine' pledging event to support the people of Ukraine. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_22_2322

96. Report of the Defense Science Board Task Force on Managed Information Dissemination. URL: <http://www.acq.osd.mil/dsb/reports/ADA396312.pdf>.

97. Rowland L. Tatham S. Strategic Communication & Influence Operations: Do We Really Get It? URL: <http://www.bdinstitute.org/wp-content/uploads/2012/02/A2RowlandsTathamInfluencepaper.pdf>

98. Rubio, Van Hollen Introduce Legislation to Deter Foreign Interference in American Elections. URL: <http://bit.ly/2DD4VCX>

99. Secretary Blinken and Secretary Austin's Travel to Ukraine. URL: <https://www.state.gov/secretary-blinken-and-secretary-austins-travel-to-ukraine>

100. Strongly condemning the actions of the Russian Federation, under President Vladimir Putin, which has carried out a policy of aggression against neighboring countries aimed at political and economic domination. URL: <https://www.congress.gov/bill/113th-congress/house-resolution/758/text>

101. Tatham S. Strategic Communication: *A Primer*. ARAG Special Series: Defence Academy of the United Kingdom. – 2008. – № 28. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/94411/2008_Dec.pdf

102. Testimony on Ukraine before the House Foreign Affairs Committee. URL: <https://ua.usembassy.gov/testimony-ukraine-house-foreign-affairs-committee/>

103. The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. URL: <https://www.hybridcoe.fi>

104. Tromblee M.: a monograph – Kansas: School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, 2009.

105. U.S. Department of Defense. URL: <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/3388890/biden-administration-announces-additional-security-assistance-for-ukraine/>

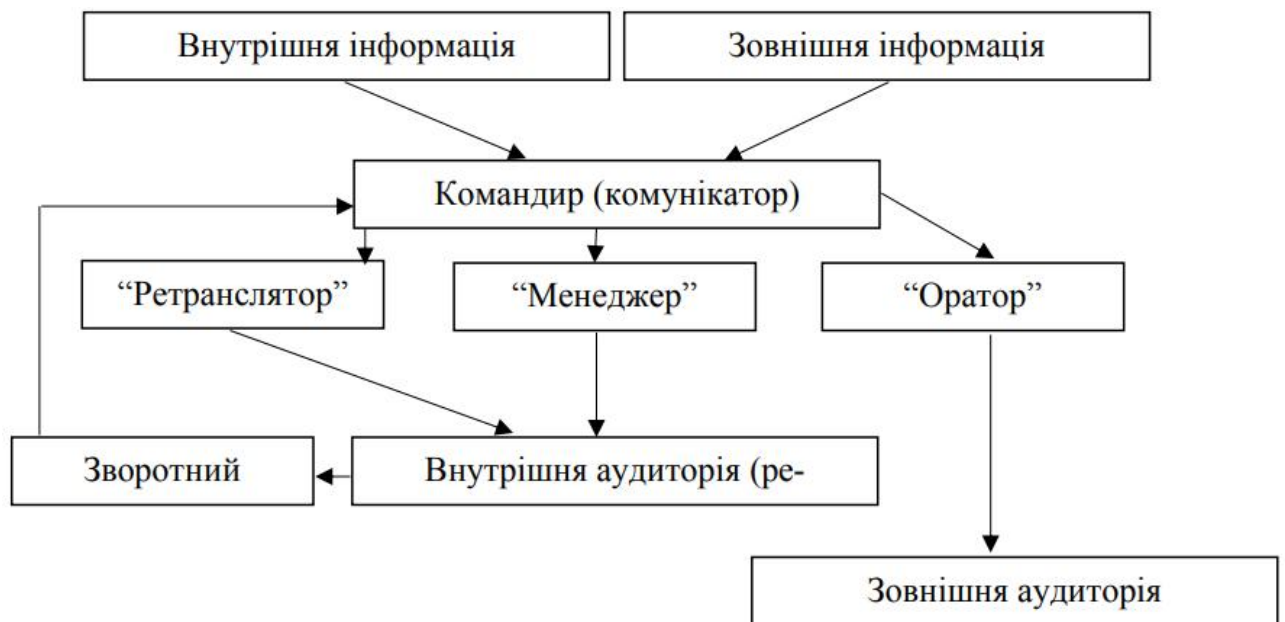
106. Ukraine Democracy Defense Lend-Lease Act of 2022. URL: <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/senate-bill/3522/text>

107. Zowislo-Grünwald N., Beitzinger F. Strategische Kommunikation in der Bundeswehr. URL: <http://strategiccommunication.bwi.unibw-muenchen.de>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

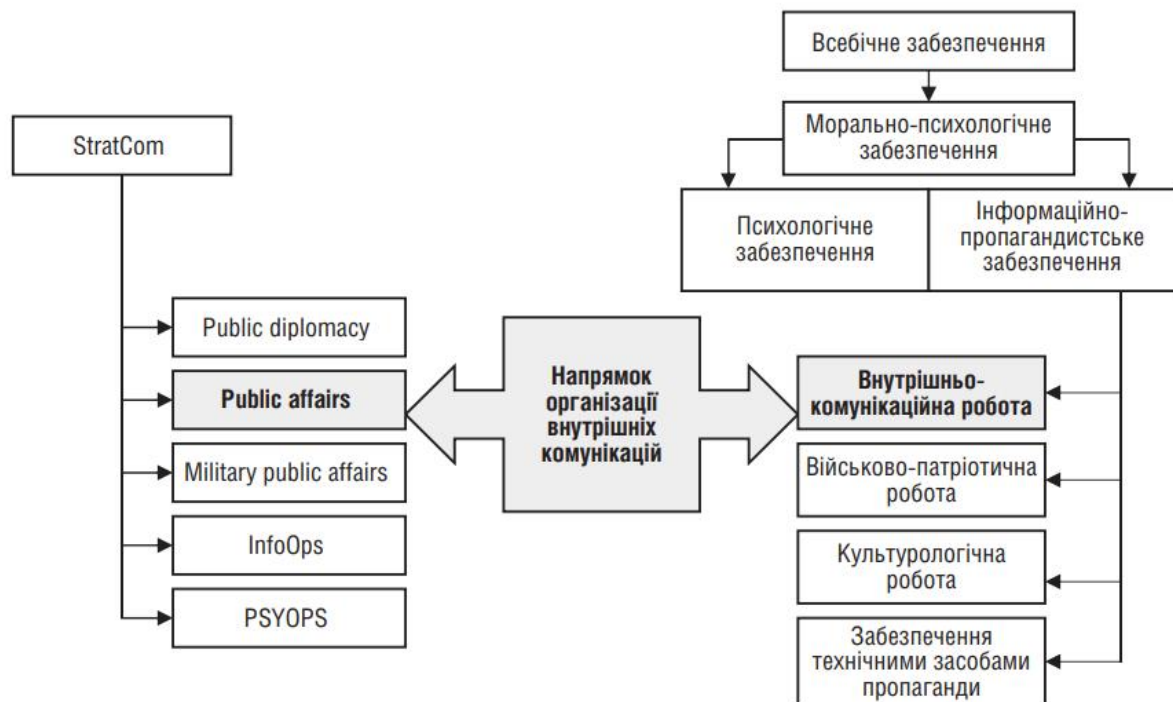
Система внутрішніх комунікацій
(з позначеними “ролями” суб’єкта комунікації).



Джерело: Невальоний Є. Аналіз чинників впливу на ефективність внутрішніх комунікацій у військовій частині Збройних Сил України. *The scientific heritage*. 2021. № 73

— С. 58 - 62

Відмінність підходів до організації внутрішніх комунікацій
у НАТО та ЗС України.



Джерело: Алещенко В., Невальоний Є. та Починок С. Система внутрішньо-комунікаційної роботи: сучасний стан та шляхи подальшого розвитку.

URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/210736/255028>

Суб'єкти формування порядку денного в Україні під час війни

Компоненти Інфраструктури	Характерні точки доступу	
	внутрішній рівень	зовнішній рівень
Знання	Президент України. Офіс Президента. Кабінет Міністрів України, Генштаб ЗСУ. Верховна Рада України. Радники Офісу Президента	Президент України. Офіс Президента. Міністерство закордонних справ. Міністерство оборони. Члени переговорної групи України.
Канали комунікації	Національні, регіональні ЗМІ, національні інформаційні агентства. Інтернет-ресурси національного публічного дискурсу. Офіційні інтернет-сторінки органів влади, ключових посадових осіб у Facebook, Twitter, а також YouTube-канали.	Міжнародні ЗМІ та інформаційні агентства. Міжнародні Інтернет-ресурси публічного дискурсу. Офіційні інтернет-сторінки органів влади, ключових посадових осіб у Facebook, Twitter, а також YouTube-канали.
Інституціональне положення	Інституціоналізація еліти в політичній системі, що забезпечує дієвість вертикалі влади, її легітимність та координацію зусиль у боротьбі проти зовнішнього агресора. Наявність двосторонньої взаємодії «влада-суспільство», «суспільство-влада», метою якої є мобілізація ресурсного потенціалу держави та суспільства у воєнний час.	Членство у міжнародних організаціях та використання їх потенціалу для розв'язання гостроактуальних питань воєнного часу. Взаємодія з міжнародними неурядовими структурами у вирішенні гуманітарних питань.
Норми та форми діяльності	Національна законодавча база. Організація спеціальних подій (брифінги Генштабу ЗСУ та радників Офісу Президента, звернення до громадян, двосторонні зустрічі тощо).	Дипломатичні норми, система міжнародного права Статус держави, що зазнала збройної агресії та потребує партнерської підтримки у боротьбі за відновлення суверенітету та територіальної цілісності. Звернення Президента до світової спільноти, участь в офіційних зустрічах, самітах, переговорах тощо.

Джерело: Хорішко Л. Стратегічні комунікації України в умовах російсько-української війни. URL:

<http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6352/13388-1?inline=1>